



**TURUN
YLIOPISTO**

SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN PÄÄSY NATON HANKINTAJÄRJESTELMIIN

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Veeti Kämäri

Ohjaajat:
Professori Lauri Ojala
Yliopisto-opettaja Sini Laari

20.5.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Koulutusohjelma, oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Veeti Kämäri

Otsikko: SUOMALAISTEN PK-YRITYSTEN PÄÄSY NATON HANKINTAJÄRJESTELMIIN

Ohjaajat: Professori Lauri Ojala ja yliopisto-opettaja Sini Laari

Sivumäärä: 83

Päivämäärä: 20.5.2026

Suomi liittyi Naton jäsenmaaksi huhtikuussa 2023. Tämä avasi suomalaisille yrityksille mahdollisuuden osallistua Naton hankintoihin, jotka ovat pääasiassa hyvin suuria ja siksi myös kiinnostavia liiketoiminnan kannalta. Pk-yritykset muodostavat merkittävän osan Suomen yritys kentästä määrällisesti ja liikevaihdollisesti, minkä takia ne valittiin tutkimukseen tarkasteltavaksi. Naton hankintajärjestelmät ovat monimutkaisia ja täynnä erilaisia standardeja, säädöksiä sekä rakenteita, joiden navigointi voi olla vaikeaa puolustus sektorilla kokemattomalle pk-yritykselle. Tutkimuksen pyrkimys oli havainnollistaa pk-yrityksille keskeisimmät haasteet Naton hankintajärjestelmissä, sekä selvittää keskeisimmät reitit pk-yrityksille osaksi Naton hankintajärjestelmiä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimukseen haastateltiin 11 eri yritystä, joiden koko vaihteli mikroyrityksistä suuryrityksiin. Yritysten kokemus Naton kanssa toimimisesta vaihteli vasta puolustus sektorille ja Naton hankintajärjestelmiin pyrkivistä yrityksistä, jo vuosia Naton ja puolustus sektorin kanssa toimineisiin yrityksiin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin päämies-agenttiteoriaa, sekä aikaisempaa tutkimusta pk-yritysten kilpailuasemasta julkisissa hankinnoissa suhteessa suuryrityksiin. Aiempi julkisiin hankintoihin liittyvä tutkimus oli linjassa tässä tutkimuksessa löydettyjen pk-yritysten keskeisten haasteiden kanssa Naton hankintajärjestelmiin pyrkimisessä ja siellä toimimisessa. Keskeisimmät haasteet kulminoituivat ajallisiin ja taloudellisiin resursseihin, jotka johtuivat esimerkiksi tiukoista Naton turvallisuus- ja hallintovaatimuksista. Lisäksi pitkät elinkaarivastuut ja verkostojen puute muodostivat markkinoille pääsyn esteitä. Haastatteluiden perusteella pk-yrityksille keskeisimmäksi väyläksi osaksi Naton hankintajärjestelmiä paljastui alihankinta suuremmalle ja kokeneemmalle yritykselle. Tämän lisäksi verkostojen rakentaminen ja erikoisosaaminen korostuivat merkittävinä tekijöinä markkinoille pääsyssä.

Avainsanat: Nato, pk-yritykset, Naton hankintajärjestelmät, pääurakoitsija, alihankinta, päämies-agenttiteoria

1	Johdanto	13
1.1	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rakenne.....	14
1.2	Naton hankintakehys	15
2	Tutkimusmenetelmä	17
2.1	Kvalitatiivinen tutkimus	17
2.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	18
2.3	Yritysten ja haastateltavien esittely	19
2.4	Tutkimuksen luotettavuus	23
3	Päämies-agenttiteoria	25
3.1	Teorian tieteellinen määritelmä.....	25
3.2	Teorian soveltaminen tutkimukseen.....	26
4	Naton hankintajärjestelmä ja toimintaympäristö	29
4.1	Naton rakenne ja relevantit toimijat	29
4.2	Naton hankintojen rahoitusmallit ja NDPP	34
5	Pk-yrityksen vaatimukset ja kelpoisuus Naton toimittajana	39
5.1	Kelpoisuus, rekisteröinti ja tarjoajalistalle pääsy	39
5.2	Sopimuksen noudattaminen ja velvoitteet	41
5.3	Tyypillisimpien hankintamenetelmien vertailu.....	42
6	NCIA hankintaprosessi	45
6.1	Hankintamenetelmän valinta NCIA:ssa	45
6.2	Esivalmistelusta sopimuksen toteutukseen.....	48
7	Pk-yritysten pääsy julkisiin hankintoihin	50
7.1	Pk-yritysten haasteet julkisten hankintojen markkinoille pääsyssä.....	50
7.2	Pk-yritysten sisäänkäyryreitit Nato-hankintamarkkinoille.....	52
7.3	Keskeiset toimialajärjestöt	53
7.4	Markkinatutkimus ja verkostoituminen	54
8	Haastatteluaineiston analyysi/ empiiriset havainnot	56

8.1	Yritysten asemoituminen Nato ja puolustussektorissa.....	56
8.2	Muodollinen kelpoisuus ja rekisteröityminen	59
8.3	Sääntely-, turvallisuus- ja vaatimustenmukaisuus-valmius	61
8.4	Taloudellinen ja operatiivinen uskottavuus	62
8.5	Verkostojen puute ja markkinoiden sulkeutuneisuus	64
8.6	Yhteenveto.....	65
9	Pk-yrityksille keskeisimmät sisäänpääsyreitit Naton hankintamarkkinoille	67
9.1	Perusvaatimukset	67
9.2	Alihankintareitti pääurakoitsijan kautta	68
9.3	Verkostoituminen.....	69
9.4	Kotimainen uskottavuus.....	70
9.5	Erikoisosaaminen ja asemoituminen.....	70
10	Johtopäätökset	72
10.1	Naton hankintajärjestelmän keskeiset vaatimukset	72
10.2	Alihankinta ja muut keskeisimmät sisäänpääsyreitit Naton hankintamarkkinoille pk-yritysten näkökulmasta.....	73
10.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus	74
	Lähteet.....	76
	Liitteet.....	81
	Liite 1 Haastattelurunko	81
	Liite 2 Naton jäsenmaat.....	82
	Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä	83

Kuviot

Kuvio 1 Päämies-agenttisuhteiden ketjumainen luonne	27
Kuvio 2 Naton hankintaorganisaatioiden hallintorakenne	31
Kuvio 3 NCIA hankintaprosessi	47
Kuvio 4 Pk-yritysten keskeiset sisäänpääsykanavat Naton hankintaympäristön.....	55

Taulukot

Taulukko 1 Haastatellut yritykset.....	19
Taulukko 2 Naton yhteisen rahoituksen budjetit	35
Taulukko 3 Tyypillisimmät hankintamenetelmät.....	42
Taulukko 4 Naton hankintamenetelmät EFL-rajojen mukaan	46

Lyhenne- ja käsiteluettelo

ACO	Allied Command Operations – Naton operatiivinen komentorakenne
Alihankkija	Yritys, joka toimittaa tuotteita tai palveluita pääurakoitsijalle osana laajempaa hankekokonaisuutta
ACT	Allied Command Transformation – Naton transformaatiosta vastaava ja tulevaisuuden suorituskykyjen kehittämisestä vastaava komentorakenne
AQAP – standardit	(Allied Quality Assurance Publications) - Naton kehittämä laadunvarmistusstandardisarja
ASB	Agency Supervisory Board – Naton virastojen valvontaelin
BOA	(Basic Ordering Agreement) – Puitesopimus, jonka avulla voidaan tehdä tilauksia ennalta hyväksytyiltä toimittajilta

CIS - vaatimukset

(Communications and Information Systems) – Naton viestintä- ja tietojärjestelmien turvallisuusvaatimukset

COTS

(Commercial Off-The-Shelf) – Valmiit kaupalliset tuotteet tai ohjelmistot, joita voidaan käyttää ilman räätälöintiä

DoE

(Declaration of Eligibility) – Kansallisen viranomaisen antama todistus yrityksen kelpoisuudesta

DIANA

(Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic) – Naton innovaatio-ohjelma puolustus- ja turvallisuusteknologioiden kehittämiseen

ICB

(International Competitive Bidding) - Kansainvälinen kilpailutus, johon rekisteröityneet yritykset Naton jäsenmaista voivat osallistua

ICT

(Information and Communication Technology) – Tieto ja viestintäteknologia

IMS	International Military Staff – Naton kansainvälinen sotilasesikunta
IS	International Staff – Naton kansainvälinen siviilihallinto
Monikansallinen rahoitus (Joint Funding)	Rahoitusmalli, jossa kaksi tai useampi Naton jäsenvaltio rahoittaa yhdessä tietyn hankkeen
NAC	North Atlantic Council – Naton päätöksentekuelin
NATO	North Atlantic Treaty Organisation – Pohjois-Atlantin puolustusliitto
NCAGE-koodi	(Nato Commercial and Government Entity Code) – Yritykselle myönnettävä yksilöllinen tunniste, jolla yritys identifioidaan Naton hankintajärjestelmissä
NCB	National Competitive Bidding – kansallinen kilpailutus

NCIA	NATO Communications and Information Agency – Naton viestintä- ja tietovirasto
NCIO	NATO Communications and Information Organisation – Organisaatio, joka hallinnoi NCIA:ta
NDPP	(NATO Defence Planning Process) – Naton puolustussuunnitteluprosessi
NIC	NATO Investment Committee – Naton investointikomitea
NIS	Nato International Staff – Naton kansainvälinen henkilöstöorganisaatio
NRF	Nato Response Force – Naton nopean toiminnan joukot
NSIP	NATO Security Investment Programme – Naton yhteinen investointiohjelma
NSPA	NATO Support and Procurement Agency – Naton logistiikka- ja hankintavirasto

NSPO

NATO Support and Procurement Organisation – Organisaatio, joka hallinnoi NSPA:ta

PIA

Puolustus- ja ilmailuteollisuus ry

Pääurakoitsija

Yritys, joka vastaa hankkeen toteutuksesta ja on suorassa sopimussuhteessa hankintaviranomaisen kanssa

Rajoitettu kilpailu

Kilpailutus, johon vain ennalta hyväksytyt toimittajat voivat osallistua

RFID

(Radio Frequency Identification) – Radiotaajuustunnistukseen perustuva automaattinen tunnistusteknologia

Suorahankinta

Hankintamenettely, jossa sopimus tehdään suoraan yhden toimittajan kanssa ilman kilpailutusta

Yhteisrahoitus (Common Funding)

Rahoitusmalli, jossa kaikki Naton jäsenvaltiot osallistuvat yhteisesti tiettyjen hankkeiden kustannuksiin sovittun kustannusjaon mukaisesti

1 Johdanto

Suomen pääsy Natoon vuonna 2023 oli keskeinen käänne maan turvallisuus- ja puolustuspolitiikassa. Natoon liittyminen ei ollut pelkästään poliittinen päätös, vaan sillä on laaja merkitys Suomen talouteen ja teollisuuteen. Nato on vuonna 1949 perustettu poliittissotilaallinen järjestö ja puolustusliitto, johon kuuluvat Kanadan ja USA:n lisäksi suurin osa valtioista Euroopasta. Tällä hetkellä Natoon kuuluu 32 jäsenmaata. (Nato member countries, 2024). Naton päätehtävä on taata jäsenmaidensa vapaus ja turvallisuus. Sen puolustuskyky koostuu jäsenmaiden kansallisista asevoimista ja voimavaroista. (Puolustusministeriö 2022.) Natojäsenyys avasi suomalaisen puolustusteollisuuden ja yrityskentän toimintaympäristöä merkittävästi, sillä Nato-jäsenyys antaa suomalaisille yrityksille mahdollisuuden osallistua Naton yhteisiin hankintajärjestelmiin ja monikansallisiin toimitusketjuihin. Se kuitenkin tuo samalla mukanaan monimutkaisia hallinnollisia ja oikeudellisia vaatimuksia.

Nato toteuttaa jatkuvasti miljardiluokan hankintoja esimerkiksi viestintäjärjestelmistä, logistiikasta sekä infrastruktuurista aina tutkimustoimintaan ja kehitystyöhön asti. (Business Finland 2024) Näihin hankintoihin osallistuakseen, yrityksen tulee täyttää monta eri vaatimusta, jotka vaativat tarkkaa perehtymistä Naton sääntelyihin, turvallisuusvaatimuksiin ja kilpailutusprosesseihin. Pk-yrityksillä, eli pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on merkittävä rooli Suomen taloudessa. Pk-sektorin osuus Suomen bruttokansantuotteesta on noin 40%. Pk-yritykseksi luokitellaan yritys, jolla on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2023.) Monelle Pk-yritykselle Naton toimittajaksi pääseminen on erittäin merkittävä mahdollisuus laajentaa liiketoimintaa ja parantaa omaa kansainvälistä kilpailukykyä. Toimittajaksi pääseminen voi näyttäytyä kuitenkin monille turhan haastavana prosessina.

Suurin osa Naton puolustusmenoista tapahtuu kansallisella tasolla (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio). Tämä tarkoittaa, että Naton toimittajaksi pyrkivän yrityksen kannattaa aloittaa kartoittamalla oman maansa puolustusministeriön hankintakanavia ja parhailaan menossa olevia tarjouskilpailuja. Tärkeää olisi myös osoittaa oma kiinnostus Naton toimittajuutta kohtaan ja esitellä ministeriölle oma osaamisensa. Tiivis yhteistyö puolustusministeriön lisäksi ulkoministeriön ja maan Nato-edustuston kanssa on myös järkevää, koska yritys saa näin näkyvyyttä ja luotettavuutta tulevaisuuden hankintoja varten. (Business Finland 2024.)

Natolla ei ole vain yhtä keskitettyä hankintaviranomaista tai hankintaportaalia (Borenius 2023). Naton virastot ja komentokeskukset julkaisevat omia tarjouspyyntöjään verkkosivuillaan ja samaan aikaan isäntämaat – eli ne jäsenvaltiot, joissa hanke toteutetaan – voivat myös julkaista kilpailutuksia kansallisten hankintamenettelyjensä mukaisesti, mikäli Naton valitsema hankintamenetelmä (esimerkiksi kansainvälinen kilpailutus, rajoitettu tarjousmenettely tai kansallinen kilpailu) sen sallii (NATO support and procurement agency 2025). Näin ollen pk-yritysten on tärkeää seurata sekä Naton virallisia hankintaportaaleja että oman maansa puolustusviranomaisten ja isäntämaiden ilmoituksia, sillä mahdollisuudet voivat löytyä useiden eri tasojen kautta. Tutkielmassa käytän päämiesagentti-teoriaa hahmottamaan toimijoiden välisiä suhteita ja jännitteitä. Käytän teoriaa enimmäkseen empiriaosiossa, sillä tarkoituksena on hyödyntää teoriaa, jotta monimutkaisia suhteita toimitusketjuissa voidaan ymmärtää paremmin.

Moniulotteisten hankintamenetelmien takia toimitusketjuun pääseminen ei ole helppoa tai suoraviivaista. Naton hankintaprosesseihin liittyy poliittisia ja juridisia ulottuvuuksia, kuten turvallisuusselvitysvaatimukset ja vientivalvonta. Näiden lisäksi toimittajaksi pääsemiseen voi edellyttää myös tiettyjä kansainvälisiä hyväksyntöjä, mikä lisää entisestään prosessin monimutkaisuutta. (White & Case LLP 2025.) Tutkimuksen keskiöön nousee siis kysymys: miten suomalaiset pk-yritykset voivat käytännössä päästä osaksi Naton toimitusverkostoa? Tämä kysymys on merkittävä sekä yksittäisten yritysten kannalta että koko Suomen puolustusteollisuuden taloudellisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn näkökulmasta.

1.1 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on pk-yritykselle keskeisimmät reitit osaksi Naton hankintajärjestelmiä. Reittien selvittäminen tapahtuu tutkielmassa tarkastelemalla Naton hankintakehystä kokonaisvaltaisesti ja selvittämällä tyypillisimmät haasteet, mitä yritykset kohtaavat, sekä miten näistä haasteista päästään yli. Tutkimuksesta oli tarkoitus tehdä käsikirjamainen, jotta se olisi mahdollisimman selkeä ja hyödyllinen pk-yrityksille, jotka yrittävät päästä Natoon tai saada enemmän saada siellä enemmän kauppvoja tehtyä. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksiä ja tukiorganisaatioita, joilla on kokemusta Naton kanssa toimimisesta. Haastattelut tuovat tutkimukseen konkreettista näkökulmaa, joka havainnollistaa prosessien ja haasteiden moniulotteisuutta.

Tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan kirjallisuuden, ja yrityksissä tehtyjen haastattelujen avulla ovat seuraavat:

- Mitä hallinnollisia, juridisia ja taloudellisia vaatimuksia Naton hankintajärjestelmä asettaa yrityksille?
- Mitkä ovat keskeisimmät sisäänpääsyreitit Naton hankintamarkkinoille suomalaisille yrityksille, erityisesti pk-yritysten näkökulmasta?
- Miten pk-yritykset voivat päästä mukaan Naton hankintoihin suuryritysten alihankkijoina?

Tutkielma aloitetaan johdannolla, jossa aihetta taustoitetaan sekä selitetään tutkimusaukko sekä tutkimuksen merkityksellisyys. Johdannon jälkeen siirrytään teoriaosuuteen, jossa käsitellään esimerkiksi Naton hankintakehikkoa ja toimijoita. Tämän jälkeen siirrytään empiriaosioon, jossa käsitellään haastatteluilla kerättyä aineistoa eri yritysten kokemuksista Naton kanssa toimimisesta.

1.2 Naton hankintakehys

Natolla on hajautettu hankintakehys, jossa useat eri toimielimet ja virastot hoitavat hankintoja omien erityismandaattiansa mukaisesti. Naton hankintoja ei olla siis keskitetty vain yhteen virastoon tai organisaatioon, vaan useat eri alojen ostajatahot hoitavat hankintoja Naton puolesta. (White & Case LLP 2025.) Suurin osa Naton puolustusmenoista ja hankinnoista tapahtuu kansallisella tasolla, eli Naton jäsenvaltioiden omien budjettien kautta (Business Finland 2024).

Naton hankinnat eivät ole usein suunnattuja varsinaiseen puolustusmateriaaliin kuten sotilaskäyttöön. tarkoitettuihin aluksiin, lentokoneisiin, panssarivaunuihin, asejärjestelmiin tai sotilaiden henkilökohtaiseen varustukseen. Tämä johtuu siitä, että lähtökohtaisesti Naton jäsenmaat ovat itse vastuussa oman kansallisen puolustusresurssien hankkimisesta kansallisen tai EU:n hankintalainsäädännön mukaisesti, jonka jälkeen ne sitoutuvat käyttämään näitä resursseja liittolaistensa yhteiseen suojeluun. (Borenius 2023.) Vaikka esimerkiksi puolustushankinnat hoidetaankin pääosin kansallisella tasolla, liittouman merkitys hankintojen osalta ei rajoitu pelkästään jäsenmaiden omiin hankintoihin. Natolla on olemassa myös yhteisrahoitus, johon jäsenmailta kerätään varoja yhteisien projektien rahoittamista varten. Rahoitusta käytetään kohteisiin, joita yhden jäsenmaan ei olisi kohtuullista rahoittaa

yksin, kuten esimerkiksi isot infrastruktuuri, logistiikka ja ICT-palvelut. White & Case LLP 2025.) Vuonna 2026 budjetti hankinnoille on noin 5.3 miljardia euroa. (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.)

Lisäksi Nato muodostaa kaikille jäsenmaille yhteisen kehikon, joka ohjaa myös kansallisella tasolla tapahtuvia hankintoja ja saa jäsenmaat noudattamaan yhteisiä standardeja. Naton ensisijainen tarkoitus on varmistaa kollektiivinen puolustus, mikä on kansallisten voimavarojen yhteensovittamista. (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.) Näin ollen, vaikka jäsenmaat vastaavat omasta puolustuksestaan, ei Nato ole kuitenkaan passiivinen toimija hankintojen kentällä.

2 Tutkimusmenetelmä

2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla tutkimuskysymyksiin saadaan parhaiten vastattua ja tutkimuksesta saadaan mahdollisimman moniulotteinen. Käytännössä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan rajoittautumista pieneen määrään tapauksia siten, että tapauksia analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Laadullisella tutkimuksella pyritään syvemmin ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Määrällisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että haastattelujen kautta kerättävän tekstin sijaan käytössä on paljon mitattavaa dataa (Fisher & Buglear, 2010). Tässä tutkimuksessa numeerista ja mitattavaa dataa ei ole olennaista kerätä, jonka takia määrällistä tutkimusmetodia ei valittu. Tämä data ei olisi olennaista, koska tutkimus pyrkii selittämään ilmiön luonnetta ja toimintalogiikkaa. Näin ollen ilmiöstä saadaan syvällisempi ymmärrys sanallisista vastauksista.

Laadulliselle tutkimukselle on erilaisia tutkimusmetodeja, kuten teemahaastattelut, tapaustutkimus ja ankkuroitu teoria. (Eriksson & Kovalainen.) Tämän tutkimuksen tutkimusmetodina toimii tapaustutkimus. Valitsin tapaustutkimuksen tutkimusmetodiksi, koska pyrin selittämään mahdollisimman paljon yksityiskohtaista tietoa, jotta saan luotua kattavan käsityksen ilmiön luonteesta. Tapaustutkimuksen avulla voidaan hyvällä haastatellulla saada pieneltäkin haastattelujoukolta runsaasti yksityiskohtaista aineistoa (Kvale 1996, 101–103). Tapaustutkimus on erityisen hyvä lähestymistapa etenkin silloin, kun tutkittava ilmiö on moniulotteinen ja vaikeasti hahmotettava. Se mahdollistaa käytännön prosessien ja kontekstin huomioimisen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116.) Tutkielman aihe on hyvin monimutkainen, koska Natossa on paljon eri järjestöjä ja toimijoita. Lisäksi markkinoille sisäänpääsyyn ei ole yhtä selkeää väylää vaan monta erilaista tapaa, joita pyrin hahmottamaan.

2.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin kaikki etänä ja niiden kesto vaihteli noin 20 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin analyysiä varten. Haastateltavat yritykset ovat kaikki asemoineet ainakin osan liiketoiminnastaan puolustussektorille, joko suoraan tai kaksikäyttötuotteiden avulla. Yritysten koko vaihtelee erikokoisista pk-yrityksistä suuryrityksiin, ja ne ovat kaikki hyväksytyt Naton hankintajärjestelmään toimittajaksi. Suuryrityksiä otettiin haastatteluihin mukaan pk-yritysten lisäksi, koska ne toimivat usein pääurakoitsijoina Naton hankintajärjestelmissä ja näin käyttävät pk-yrityksiä alihankkijoinaan. Tällöin suuryritysten antama näkemys pk-yritysten tarvitsemista kyvykkyyksistä ja parhaista toimintatavoista on relevanttia. Pääurakoitsijalla tarkoitetaan Nato-projektin kokonaistoteutuksesta vastaa tahoa, joka vastaa kokonaiskoordinoinnista, aikatauluista ja alihankkijoista ja on suorassa sopimussuhteessa hankintaviranomaisen kanssa.

Tutkimukseen on tarkoituksellisesti otettu Naton toimittajaprosessia eri vaiheessa olevia yrityksiä kattavamman kuvan luomiseksi. Osa yrityksistä on vasta hyväksytyt Naton toimittajiksi, osa on luomassa omaa tuotettaan Naton rahoitukselle innovaatioprojektissa, ja osa on toiminut Naton tai puolustusteollisuuden kanssa jo monta vuotta. Tutkimus muodostaa siis monipuolisen poikkileikkauksen suomalaisesta puolustus- ja turvallisuusekosysteemistä pk-yrityksistä suuriin pääurakoitsijoihin, sekä innovaatio-ohjelmiin osallistuviin toimijoihin. Aineisto on kerätty tammikuun ja maaliskuun välillä vuonna 2026. Haastatteluihin osallistuneet yritykset löydettiin PIA:n jäsenyritysten listaa selaamalla, sekä lukemalla artikkeleita Natoon päässeistä yrityksistä. Yrityksiin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja sovittiin haastatteluajankohta.

Haastatellut toimijat voidaan järjestää kolmeen eri pääryhmään niiden aseman ja roolin perusteella:

1. Pääurakoitsijat
2. Ekosysteemiin integroituvat asiantuntija- ja teknologiatoimittajat.
3. Innovaatio- ja kyvykkyyshitystoimittajat.

2.3 Yritysten ja haastateltavien esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneet yritykset ja haastateltavat (ks. Taulukko 1). Tutkimukseen haastateltiin yhtätoista yritystä. Haastateltavat yritykset ovat listattuna alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1 Haastatellut yritykset

Organisaatio	Koko	Rooli Naton ekosysteemissä	Kokemuksen taso (NATO)	Tarjonnan tyyppi	Liikevaihto (miljoonaa euroa) 2024	Henkilöstömäärä
Yritys PRIME1	Suuryritys	Pääurakoitsija	Vakiintunut NATO-toimija	ICT- ja verkkoinfrastruktuuri ratkaisut	1 232	2686
Yritys PRIME2	Suuryritys	Pääurakoitsija	Vakiintunut NATO-toimija	Puolustusjärjestelmien kokonaisratkaisutoimittaja	862	3570
Yritys TECH1	Suuryritys	Pääurakoitsija	Vakiintunut NATO-toimija	ICT-, ohjelmisto- ja kyberratkaisut	117	686
Yritys TECH2	Pk-yritys	Alihankkija/osat oimittaja	Aktivoituva puolustussektorin toimija	Logistiikka- ja tilannekuvaratkaisut	5,29	61
Yritys ENG1	Pk-yritys	Tulokastoimija	Tulokas	Avaruusteknologia	1	9
Yritys CONS1	Pk-yritys	Alihankkija/osat oimittaja	Puolustussektorilla kokenut epäsuora NATO-toimija	Asiantuntija- ja projektinhallintapalvelut	2,24	20
Yritys TECH3	Pk-yritys	Tulokastoimija	Tulokas	ICT-, ohjelmisto- ja kyberratkaisut	11,8	98
Yritys TECH4	Pk-yritys	Pääurakoitsija	Vakiintunut NATO-toimija	ICT-, ohjelmisto- ja kyberratkaisut	noin 10	noin 50
Yritys TECH5	Pk-yritys	Alihankkija/osat oimittaja	Vakiintunut NATO-toimija	Komponenttitoimittaja	noin 30	noin 100
Yritys MAR1	Mikroyritys	Tulokastoimija	Tulokas	Energiateknologian toimittaja	0,002	2
Yritys CONS2	Mikroyritys	Konsultti	Vakiintunut NATO-toimija	Markkinoillepääsyn ja strategian mahdollistajat	0,009	-

2.3.1 Yritys PRIME 1

PRIME 1 on pörssinoteerattu yritys, josta suurimman osuuden (noin 41 %) omistaa Ruotsin valtio. PRIME 1 on yksi johtavista teleoperaattoreista Pohjoismaissa ja Baltiassa, sekä markkinaosuudeltaan Suomen toiseksi suurin. PRIME 1:n rooli puolustusteollisuudessa

perustuu viestintä-, verkko- ja tietoturvakriittisten palveluiden tuottamiseen viranomaisille ja puolustussektorille. Vaikka PRIME 1 ei olekaan perinteinen puolustusteknologian valmistaja, sen tarjoamat palvelut ovat keskeisiä puolustus- ja turvallisuustoiminnan mahdollistamisessa kansallisessa- ja Nato-toimintaympäristössä.

Yrityksen asema rakentuu erityisesti sen institutionaaliselle luotettavuudelle, pitkäaikaisille asiakassuhteille sekä yksityisellä että julkisella puolella. Tämä huomioiden PRIME 1 edustaa tutkimuksessa selvästi pääurakoitsijaa ja jossain määrin myös portinvartijatoimijaa, jonka kautta pienemmät yritykset ja alihankkijat voivat päästä osaksi Naton ekosysteemiä.

2.3.2 Yritys PRIME 2

Haastattelussa PRIME 2:lta osallistui PRIME 2:n Nato-asioiden johtaja. PRIME 2 on yli 100 vuotta vanha suomalainen kansainvälinen puolustus- ja teknologiayritys, josta enemmistöomistuksesta (50,1 %) löytyy Suomen valtiolta. PRIME 2 valmistaa kaikenlaista puolustusteollisuuteen sopivaa tavaraa, kuten panssaroituja ajoneuvoja, kranaatinheitinjärjestelmiä ja lentokoneiden komposiittirakenteita.

PRIME 2 asemoituu Naton ja Suomen puolustusekosysteemissä selvästi pääurakoitsijaksi, jonka rooli perustuu laajojen puolustusjärjestelmien kehittämiseen, integrointiin ja toimittamiseen kansallisille ja kansainvälisille asiakkaille. PRIME 2:n suuren koon ja aseman takia, se on pk-yrityksille erittäin vartenotettava kumppani, jonka kautta voi päästä osaksi Naton ekosysteemiä.

2.3.3 Yritys TECH1

TECH1:lta haastatteluun osallistui TECH1:n strategiapäällikkö. TECH1 on suomalainen globaali teknologiakonsultointiyritys, joka auttaa organisaatioita suunnittelemaan, rakentamaan ja skaalaamaan digitaalisia tuotteita. Sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Se on suuruusluokaltaan suomalainen suuryritys. TECH1 toimittaa esimerkiksi konsultointia, palvelu- ja ohjelmistosuunnittelua, ohjelmistokehitystä ja data- sekä tekoälyratkaisuja. Yritys toimii laajasta eri toimialoilla puolustus- ja turvallisuusalan lisäksi, esimerkiksi terveys, lentokone ja peliteollisuudessa.

2.3.4 Yritys TECH2

TECH2:n näkemyksiä haastattelussa edusti heidän teknologiajohtajansa. TECH2 on RFID-teknologiaan ja automaattiseen tunnistautumiseen erikoistunut suomalainen pk-yritys, joka kehittää ratkaisuja esimerkiksi tiedonhallinnan, jäljitettävyyden ja tilannekuvan parantamiseen. TECH2:n ratkaisuja hyödynnetään muun muassa logistiikassa, teollisuudessa ja muissa ympäristöissä, joissa reaaliaikainen tilannekuva ja luotettava tiedonkeruu ovat keskeisiä. Kerättävä tieto liittyy esimerkiksi varastosaldoihin sekä yksittäisten tuotteiden ja omaisuususerien sijaintiin.

2.3.5 Yritys ENG1

ENG 1:ltä haastatteluun osallistui heidän toimitusjohtajansa. ENG 1 on suomalainen avaruus- ja teknologiayritys, joka on hyväksytty vuoden 2026 alussa Naton DIANA-ohjelma mukaan. DIANA (Defense Innovation Accelerator for the North Atlantic) -ohjelmalla tarkoitetaan innovaatio-ohjelmaa, jonka tarkoituksena on löytää uusia puolustus- ja turvallisuusinnovaatioita ja nopeuttaa niiden kehitystä (NATO DIANA 2026). Yritys kehittää avaruusjärjestelmiin ja satelliitteihin liittyviä ohjelmisto- ja dataratkaisuja. ENG 1 esimerkiksi kehittää avaruusympäristön säteilyä mittaavia instrumentteja matalalla Maan kiertoradalla sijaitseville satelliiteille.

2.3.6 Yritys CONS1

CONS1:tä edusti haastattelussa heidän varatoimitusjohtajansa. CONS1 on liikkeenjohdon konsultoinnin yritys, joka tarjoaa pääasiassa apua yrityksille sijoittamalla ulkoisia projektipäälliköitä erilaisiin toimeksiantoihin. CONS1 on kooltaan suomalainen pk-yritys. Samaan aikaan CONS1 tekee myös toiminnan kehittämistä sekä valmennuksia ja sparrauksia. CONS1 tekee puolustussektorille myös paljon projektinhallintatöitä. CONS1 on tehnyt yhteistyötä esimerkiksi PRIME 2:n kanssa.

2.3.7 Yritys TECH3

TECH3:n haastattelussa edusti yrityksen asiakkuusvastaava, joka vastaa yrityksen Nato- ja puolustussektorin kehittamisestä. TECH3 on suomalainen ohjelmistokehityksen konsultointiyritys. Kooltaan TECH3 on pk-yritys. Turvallisuussektorille TECH3 tekee ohjelmisto- ja arkkitehtisuunnittelua ja konsultointia ja projektinhallintaa. TECH3 tekee

esimerkiksi operatiivista tehokkuutta ja päätöksentekoa tukevia tekoäly- ja dataratkaisuja sekä turvallisia käyttöliittymiä. TECH3 on tehnyt yhteistyötä esimerkiksi PRIME 1:n kanssa.

2.3.8 Yritys TECH4

TECH4:n edustaja haastattelussa oli puolustusalla pitkään toiminut henkilö, joka vastasi TECH4:n Nato-liitännäisten liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä. TECH4 on suomalainen teknologiayritys. Se on kooltaan pk-yritys. TECH4 toimii esimerkiksi kyberturvallisuuden, ohjelmistokonsultoinnin ja puolustusteollisuuden parissa. TECH4 tekee puolustussektorille esimerkiksi tiedonkeruu- ja anlytiikkapalveluita, sekä auttaa johtamis- ja ohjausjärjestelmien kehittämisessä.

2.3.9 Yritys TECH5

TECH5:n haastatteluun osallistui heidän myyntipäällikkönsä. TECH5 on pitkään puolustusallalla toiminut osatoimittaja. He tekevät erikoisteknologiaa, joka mahdollistaa tiettyjen kommunikointijärjestelmien käytön. Yritys on toiminut pidempään jo puolustusvoimien kanssa yhteistyössä ja hiljattain päässyt myös Nato-hankintoihin mukaan.

2.3.10 Yritys MAR1

MAR1:n haastatteluun osallistui heidän toimitusjohtajansa. MAR1 on suomalainen mikroyritys, joka on juuri hyväksytty Naton DIANA-ohjelmaan mukaan. MAR1 kehittää kaksikäyttötuotetta, joka hyödyntävät ydinvoimaa. Tuotetta olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi laivojen energianlähteenä.

2.3.11 Yritys CONS2

CONS2:tä haastatteluun osallistui heidän toimitusjohtajansa. CONS2 on Nato- ja puolustusmarkkinoille pääsyn konsultointiyritys. CONS2 auttaa suomalaisia yrityksiä esimerkiksi luomaan verkostoja oikeiden henkilöiden ja yritysten kanssa, täyttämään Naton yhteensopivuusvaatimukset ja luomaan kattavan tiekartan Nato-markkinoille pääsemiseen ja siellä pärjäämiseen. CONS2 tarjoaa tukea yrityksille myös niiden voitettua projekti itselleen ja tilauksien alkaessa syntyä. Tämän tutkimuksen kannalta yritys on erittäin relevantti, koska sen ydinosaaminen sopii täydellisesti tutkimuksen aiheen kanssa yhteen ja näin yritys pystyy tarjota paljon käytännön neuvoja.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kriittistä sen laadun varmistamiseksi.

Luotettavuuden arvioinnilla pyritään osoittamaan lukijalle, että tutkimuksessa esitettävät tulokset ja tutkimustapa ovat tarkoituksenmukaisia. Tässä tutkimuksessa käytetään Lincoln & Cuban (1985) luomaa viitekehystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille. Viitekehyksessä tutkimusta tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat tutkimusprosessin riippuvuus (dependability), tulosten siirrettävyys (transferability), uskottavuus (credibility) sekä vahvistettavuus (confirmability). Viitekehys luotiin nimenomaan kvalitatiivista tutkimusta varten, minkä takia se on valittu tähän tutkimukseen.

Tulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan sitä, voiko tutkimuksesta löytää samankaltaisuuksia aiemman tutkimuksen kanssa. Tässä tutkimuksessa löydetään yhtäläisyyksiä aiemman tutkimuksen kanssa, joka käsittelee julkisen sektorin hankintoja, joissa on tarkasteltu pk-yritysten haasteita suhteessa suuryrityksiin.

Samankaltaisuuksia siis löytyy.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että lukijalla tulee pystyä todistaa tutkimuksen loogisuus, jäljitettävyyys ja dokumentointi (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tähän tutkimukseen on tehty lähdeluettelo ja tarkat lähdeviittaukset jäljitettävyyden ja dokumentoinnin takia. Lisäksi tutkimuksen rakenne on näkyvillä sisällysluettelosta ja sen looginen eteneminen on kuvattu jo johdannossa. Vahvistettavuudella puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen kykyä todistaa sen todenmukaisuus eli yhdistää aineisto ja päätelmät mahdollisimman selkeällä tavalla. Tässä tutkimuksessa päämies-agenttiteoriaa hyödynnetään juuri tähän tarkoitukseen. Sen avulla havainnot saadaan selkeästi yhdistettyä kerättyyn aineistoon helposti ymmärrettävällä tavalla.

Luotettavuuden arvioimisen ytimessä on kolme kysymystä: onko käytetty aineisto riittävä väitteidesi tueksi, oletko tehnyt loogisia yhteyksiä havaintojesi ja kategorioidesi välille ja voiko joku muu tutkija aineistosi perusteella päästä suhteellisen lähelle tulkintojasi tai olla samaa mieltä väitteistäsi? (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tutkimukseen haastateltiin 11 yritystä. Yrityksien joukkoon kuului eri kokoisia yrityksiä mikroyrityksistä suuryrityksiin ja yritysten rooli puolustussektorin ja Naton toimitusketjuissa vaihteli. Kerätty aineisto oli siis hyvin monipuolinen ja se on riittävä ilmiön hyvään yleiskuvaukseen. Lisäksi haastatteluissa keskeiset havainnot, kuten alihankintareitin merkitys pk-yritykselle rupesi toistamaan itseään, mikä todistaa aineiston jatkuvuutta ja tukee sen riittävyttä.

Loogisia yhteyksiä on vedetty havaintojen ja kategorioiden välillä jäsentelemällä keskeisimmät vastauksissa toistuvat teemat kuten muodolliset vaatimukset ja taloudellinen uskottavuus omiksi kategorioikseen. Tämän jälkeen yksittäisten havaintojen ja näiden isompien kokonaisuuksien välille on vedetty yhteyksiä niin, että yksittäiset esimerkit tukevat laajempia johtopäätöksiä, eivätkä näin jää vain yksittäisiksi havainnoiksi.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään tekemällä siitä mahdollisimman läpinäkyvä. Tutkimus on selkeästi etenevä ja lukija voi nähdä, miksi ja milloin johtopäätös on tehty kustakin aiheesta. Täten voidaan olettaa, että toinen tukija päätyisi aineiston perusteella erityisesti keskeisten teemojen osalta samanlaisiin johtopäätöksiin. Tutkimus noudattaa myös eettisiä periaatteita. Jokaiselle haastateltavalle oli informoitu tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin etukäteen, saako haastattelua tallentaa ja saako heidän vastauksiaan hyödyntää tutkimuksessa.

3 Päämies-agenttiteoria

Päämies-agenttiteoria on valittu tähän tutkimukseen teoreettiseksi viitekehyykseksi muutamasta eri syystä. Teorian avulla perinteisesti havainnollistetaan kahden osapuolen esimerkiksi osakeyhtiön omistajien ja osakeyhtiön johdon suhdetta, jossa päämies eli tässä tapauksessa omistajat delegoivat agentille eli tässä tapauksessa johdolle jonkun tehtävän, ja heidän intressinsä ja käytettävissään oleva tieto eroavat toisistaan. Esimerkiksi johto haluaa turvata oman asemansa ja palkkansa, kun taas omistajat haluavat maksimoida yrityksen arvon. Samaan aikaan johto tietää mahdollisesti omistajia paremmin yrityksen todellisen tilan, mikä voi vaikeuttaa johdon toiminnan ja päätösten valvontaa ja ymmärtämistä. Tätä kutsutaan informaation epäsymmetriaksi ja se on perinteinen asetelma päämies-agenttiteoriassa.

Ensimmäinen syy, miksi teoria on valittu tähän työhön, liittyy Naton toimitusketjun luonteeseen, jossa Nato tai pääurakoitsija päämiehenä ulkoistaa tuotantoa ja palveluja pk-yritykselle eli agentille. Pk-yritys ei ole siis suoraan päämiehen kontrollissa, mutta toimii kuitenkin sen puolesta. Lisäksi tietyt heidän intresseistään eroavat, jolloin teoria havainnollistaa tätä ilmiötä. Toinen keskeinen syy on teorian kyky havainnollistaa pk-yritysten kynnystä markkinoillepääsyssä. Teoria antaa selvän viitekehyyksen, minkä läpi kynnyksiä voidaan tarkastella ja näin hahmottaa lukijalle ilmiötä selkeästi. Lisäksi teorian avulla saadaan syvällisemmin havainnollistettua, miltä tietyt markkinoille pääsyn vaatimukset näyttävät pk-yritysten silmin ja miksi Nato tai pääurakoitsija näitä vaativat.

3.1 Teorian tieteellinen määritelmä

Merkittävimpänä päämies-agenttiteoriasta tehdyistä julkaisuista pidetään Michael C. Jensenin ja William Mecklingin 1976 julkaistua artikkelia ”Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. Jensen ja Meckling määrittelevät päämies-agentti suhteen tilanteena, jossa päämies palkkaa agentin suorittamaan palvelun hänen puolestaan delegoiden päätöksentekovaltaa agentille. Ongelma muodostuu siinä, että tilanteessa molemmat osapuolet haluavat maksimoida omaa etuaan. Tämä muodostaa potentiaalisen konfliktin tilanteissa, jossa agentin ja päämiehen edut eivät täsmää, jolloin agentti ei toimi päämiehen parhaan edun mukaisesti. Tilanteeseen liittyy informaation epäsymmetria eli toisella osapuolella on enemmän informaatiota, kuin toisella. Päämies yrittää ulkoisin keinoin ohjata agentin toimimista yhdistämällä heidän etujaan. Päämies tekee tätä esimerkiksi

antamalla agentille kannusteita ja valvomalla agentin toimia. (Jensen & Meckling 1976 s. 5-6.)

Jensen ja Meckling kertovat, että päämies-agenttiongelma on vahvasti läsnä organisaation kaikilla tasoilla, yhteiskunnan hallintojärjestelmissä, yhteistyösuhteissa ja sopimussuhteissa (Jensen & Meckling 1976 s.6-7). Jos teoriaa soveltaa tutkielman aiheeseen, voidaan ajatella, että päämies-agentti suhde ei esiinny vaan Naton ja toimittajan välillä, vaan myös toimitusketjun sisällä olevien toimijoiden välillä. Pk-yritykselle yksi merkittävimmistä sisäänpääsykanavista Naton hankintaketjuihin on alihankinnan kautta pääurakoitsijalle. Tarkastelen siis päämies-agentti suhdetta pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan välillä, Naton ja pk-yrityksen välillä sekä Naton ja pääurakoitsijan välillä.

3.2 Teorian soveltaminen tutkimukseen

Kun tarkastellaan suhdetta pääurakoitsijan ja alihankkijan välillä, pääurakoitsijana toimiva yritys on tässä tilanteessa päämies ja agentti on pk-yritys, joka toimii pääurakoitsijalle alihankkijana, koska pääurakoitsija delegoi osan tehtävistään aliurakoitsijalle. Alihankkija tietää pääurakoitsijaa enemmän omasta tuotantokyvystään, riskitekijöistään, heikkouksistaan ja kustannusrakenteesta, mikä muodostaa informaation epäsymmetrian toimijoiden välille. Pääurakoitsija joutuu tekemään päätöksiä puutteellisen tiedon varassa ja luottamaan vain aliurakoitsijan toimittamaan informaatioon, mikä luo pääurakoitsijalle epävarmuutta. Tätä epävarmuutta vähentääkseen pääurakoitsija taas valvoo alihankkijaa ja pyrkii mahdollisesti tarjoamaan jonkinlaisia kannusteita.

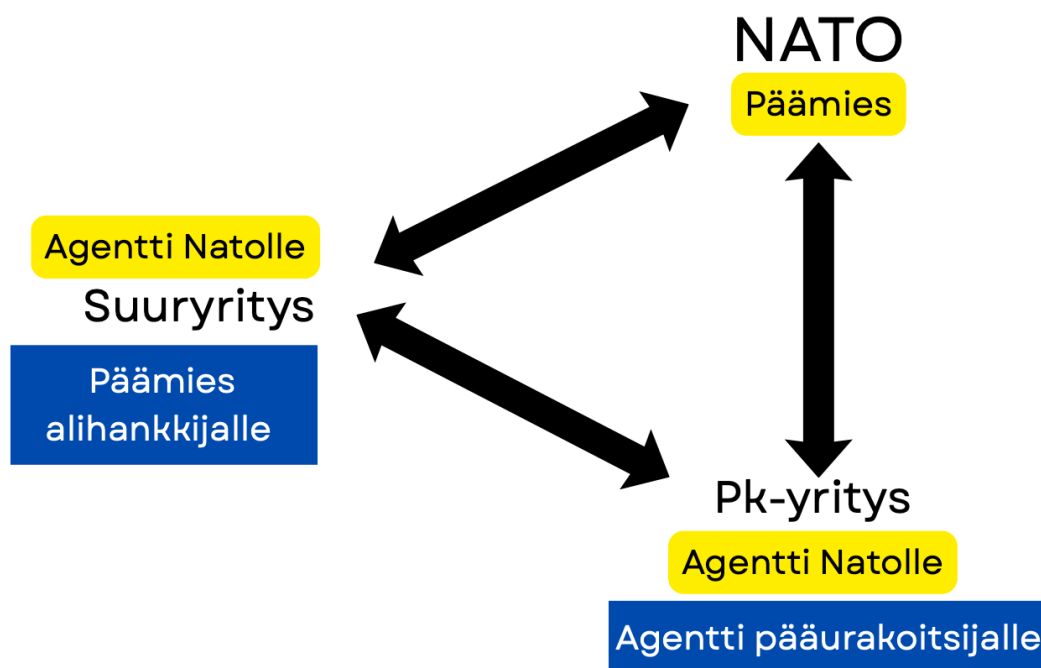
Tässä tilanteessa sekä päämiehen että agentin etu on maksimoida oman yrityksensä tuottoa. Nämä edut ovat luonnollisesti ristiriidassa, koska pääurakoitsija maksaa alihankkijalle tämän palveluista. Asetelma siis kannustaa alihankkijaa esimerkiksi kulujen suurenteluun tai laadun vähentämiseen omien marginaalien kasvattamiseksi. Alihankkija haluaa tuoda päämiehen tietoisuuteen vain ne asiat, jotka auttavat sitä oman edun tavoittelussaan. Tilanteessa on siis todella iso riski informaation epäsymmetrialle.

Toisaalta alihankkijan suurimmaksi eduksi voidaan katsoa myös Nato-markkinoihin sisäänpääsy, jolloin hyvän suhteen luominen ja ylläpitäminen pääurakoitsijan kanssa olisi merkittävämpää. Päämiehenä toimiva pääurakoitsija hakee mieluummin tätä asetelmaa, koska se hallitsee silloin suurinta valtaa ja sen on helpompi luottaa agenttina toimivaan alihankkijaan. Tilanteessa riski epäsymmetriselle informaatiolle on myös pienempi, koska

alihankkijan tavoite on säilyttää pääurakoitsijan kanssa hyvä luottamussuhde. Alihankkijan kannattaa painottaa, että ei hae suuria voittomarginaaleja, vaan haluaa vain markkinoille sisään, jolloin pääurakoitsijan on helpompi luottaa siihen.

Pääurakoitsija kantaa projektista vastuun oman maineensa uhalla, vaikka esimerkiksi projektin viivästyminen tai viallisuus olisi alihankkijan vastuulla. Pääurakoitsija on kuitenkin alihankkijalle ratkaisevassa asemassa, koska ilman sitä alihankkijan on erittäin paljon vaikeampaa päästä projektiin osalliseksi. Alihankkija taas tuntee ratkaisun paremmin, jolloin pääurakoitsijan täytyy luottaa alihankkijaan.

Koska alihankinta pääurakoitsijalle on pk-yrityksille kriittinen sisäänpääsyväylä Naton hankintaketjuihin, päämies-agentti suhde pääurakoitsijan kanssa on merkittävä yksittäinen tekijä, joka joko parantaa tai vähentää pk-yrityksen mahdollisuuksia sisäänpääsyyn. Informaation epäsymmetrian vähentäminen ja tätä kautta luottamuksen luominen pääurakoitsijan kanssa on siis erittäin tärkeää pk-yritykselle.



Kuvio 1 Päämies-agenttisuhteiden ketjumainen luonne

Kuvio hahmottaa erilaisia päämies-agenttisuhteiden ketjumaista luonnetta (ks. Kuvio 1). Jos kyseessä on hankinta, jossa pk-yritys toimittaa suoraan Natolle, se on agentti ja Nato on päämies. Jos suuryritys taas toimii pääurakoitsijana ja pk-yritys alihankkijana, suuryritys on päämiesagentti-suhteessa Naton kanssa, sekä pk-yrityksen kanssa. Tässä tilanteessa Nato on

suuryritykselle päämies ja suuryritys on agentti. Samaan aikaan pääurakoitsija on kuitenkin päämies pk-yritykselle ja pk-yritys on agentti pääurakoitsijalle.

Vaikka pk-yritys ei olisikaan suorassa toimitussuhteessa Naton kanssa, työssä tarkastellaan pk-yrityksen pääsyä Naton hankintajärjestelmiin mukaan ja Naton asettamat vaatimukset vaikuttavat pk-yrityksen toimintaan markkinoilla ratkaisevasti. Tästä syystä tarkastellaan Naton ja pk-yrityksen keskinäistä päämies-agenttisuhdetta, jotta hahmotamme, mistä Naton asettamat vaatimukset ja tätä kautta pk-yritykselle keskeisimmät ratkaisut syntyvät.

4 Naton hankintajärjestelmä ja toimintaympäristö

4.1 Naton rakenne ja relevantit toimijat

Naton hankintajärjestelmä on moniulotteinen eri toimijoiden verkko. Seuraavaksi avaan hankintajärjestelmän ja toimintaympäristön rakennetta ja toimijoita. Naton hankintavirastot ja komentokokonaisuudet, jotka toimivat pääasiallisina sisääntulopisteinä ovat: NATO Support and Procurement Agency (NSPA), NATO Communications and Information Agency (NCIA), NATO Investment Committee (NIC), Allied Command Transformation (ACT), Allied Command Operations (ACO), NATO International Staff (Brysselin päämaja), NATO International Military Staff (IMS) ja North Atlantic Council (NAC). (Business Finland 2024.)

4.1.1 NAC on johtava päätöksentekoeelin

North Atlantic Council (NAC) on Naton johtava päätöksentekoeelin. Siihen kuuluu edustaja jokaisesta jäsenvaltiosta ja sen tehtävänä on kaikki keskeinen liittoumaa koskeva päätöksenteko. NAC vastaa esimerkiksi liittouman turvallisuuden liittyvien poliittisten ja sotilaallisten linjausten määrittämisestä. (NATO 2024, ”NAC”-osio.)

4.1.2 NSPA ja NSPO luovat keskitetyn hankintajärjestelmän

NATO Support and Procurement Agency eli NSPA: on Naton ensisijainen logistiikan tukihallinnon virasto, ja se sijoittuu Luxemburgiin. Virasto vastaa esimerkiksi logistiikkatukipalveluista Naton eri järjestelmille ja operaatioille sekä sotilastarvikkeiden ja palveluiden hankinnasta. Se tarjoaa keskitetyn hankintajärjestelmän, joka kattaa kaiken huollosta ja varaosista aina laajamittaisiin Naton operaatioihin liittyviin hankintoihin (White & Case LLP 2025). NSPA on siis merkittävä hankintajärjestelmän toimija.

NSPA toimii ”no-profit – no loss” -periaatteella, eli ilman voitontavoittelua. NSPA:n vastaamiin hankintoihin kuuluu esimerkiksi lentokoneet, helikopterit, polttoaineet, varaosat, ampumatarvikkeet, lääkintä- ja ruokahuolto. (NSPA ”about us”-osio). NSPA ei kuitenkaan rakenna mitään itse vaan tekee jatkuvaa yhteistyötä eri yritysten kanssa. Virasto kilpailuttaa projekteja ja hallinnoi sopimuksia toimien eräänlaisena välikätenä Naton ja teollisuuden välillä (White & Case LLP 2025).

Kun jäsenmaa siirtää hankintavastuun NSPA:lle, virasto ottaa hoitaakseen ammattimaisen ostajan ja projektipäällikön roolin. Se varmistaa, että Nato-maat saavat tarvitsemansa

suorituskyvyn parhaaseen hintaan noudattaen Naton yhteisiä hankintasääntöjä ja turvallisuusstandardeja. (NATO 2024, ”NSPA”-osio.) Kuvitellaan esimerkiksi tilanne, jossa useat jäsenvaltiot tarvitsevat helikopterin varaosia. He voivat joko kilpailuttaa hankintansa itse tai hyödyntää NSPA:ta. Kun NSPA:lle ilmoitetaan näistä tarpeista, se yhdistää kysynnän ja tekee yhden ison kilpailutuksen. Lopputuloksena on halvempi hinta ja vähemmän työtä jäsenvaltioille verrattuna siihen, että he kilpailuttaisivat kaikki omat hankintansa erikseen.

Viraston toimintaa hallinnoi NATO Support and Procurement Organisation (NSPO), johon kaikki 32 jäsenmaata kuuluvat. NSPO on ylätasoinen organisaatio, joka omistaa NSPA:n ja määrittää sen toiminnan yleiset puitteet (ks. Kuvio 2). Jäsenmaat muodostavat keskenään sen alaisuuteen kuuluvan Agency Supervisory Boardin (ASB), joka toimii NSPA:n valvonta- ja ohjauselimenä. ASB vastaa puolestaan viraston strategisten linjausten hyväksymisestä sekä sen toiminnan seurannasta ja ohjaamisesta käytännön tasolla. (NATO 2025, ”NSPO”-osio.)

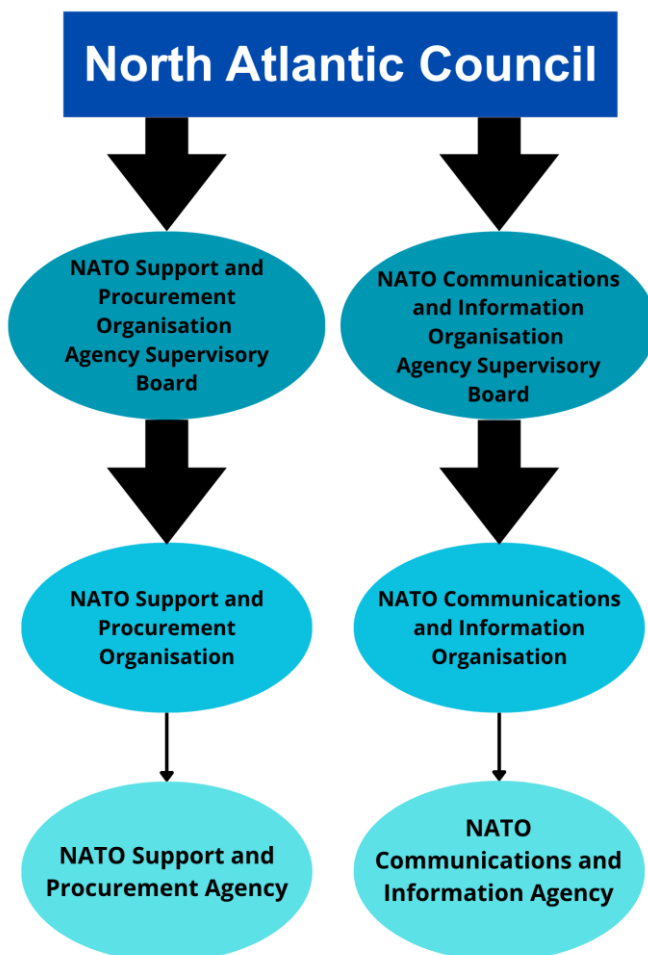
4.1.3 NCIA ja NCIO ovat kommunikaation ja viestintäinfrastruktuurin keskiössä

NCIA on Naton viestintä- ja tietovirasto, jonka perustehtävä on auttaa liittoumaa kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä Naton ydintehtävien toteuttamiseksi. NCIA:n rooli on toimia Naton kyberpuolustajana ja teknologisena keskuksena. Se valvoo liittouman verkkojen toimintaa ja johtaa Naton digitaalista muutosta modernisoimalla sen tietoinfrastruktuuria, kehittämällä datan hyödyntämistä päätöksenteossa ja edistämällä monialueista yhteistoimintaa. Viestintä- ja tietoviraston toimintaan kuuluu lisäksi esimerkiksi ohjelmistokehitys, tiedustelu ja valvontajärjestelmät, sekä tekninen tuki Naton operaatioille kuten satelliittiviestintä ja IT-palvelujen tuottaminen operaatioalueille.

NCIA vastaa komentokeskuksen-, viestintä-, valvonta-, tietokone- ja tiedusteluratkaisujen hankinnasta. Tämä sisältää kyberturvallisuusaloitteet, ohjelmistokehityksen ja turvallisen viestintäinfrastruktuurin, jotka ovat tarpeen Naton strategisissa operaatioissa. (White & Case LLP 2025.) Virastoa hallinnoi NATO Communications and Information Organisation (NCIO), johon kuuluvat NCIA ja sen valvontaelin, aiemmin mainittu Agency Supervisory Board (ASB). (NCIA 2025.) Rakenne on siis sama, kuin aiemmin mainittujen NSPA:n ja NSPO:n kanssa; organisaatio valvoo virastoa ja jäsenmaista koostuva elin valvoo toimintaa.

NCIA käyttää hankinnoissaan useita eri hankintamenettelyjä kuten International Competitive Bidding (ICB), Basic Ordering Agreement (BOA) ja rajoitettu kilpailu (Business Finland 2024). ICB tarkoittaa kansainvälistä kilpailutusta, jossa Nato julkaisee tarjousilmoituksen,

johon kaikki rekisteröidyt yrityksen Naton jäsenmaista voivat osallistua (ICB NCIA). Puolestaan BOA on NCIA:n käyttämä perustilaussopimusmalli, joka mahdollistaa nopeutetun ja joustavan hankintamenettelyn ilman erillistä kilpailutusta jokaisesta yksittäisestä tilauksesta. Tätä menetelmää käytetään kaupallisten hyllytavaroiden (COTS) ja palveluiden hankintaan lyhytaikaisiin suorituksiin, ja se on räätälöity pienille ja keskisuurille yrityksille (BOA NCIA). Rajoitettua kilpailua voidaan soveltaa esimerkiksi, jos hankinta sisältää kriittisiä turvallisuusjärjestelmiä, jolloin vain tietyt ennalta hyväksytyt tai valitut yritykset voivat osallistua tarjoamiseen.



Kuvio 2 Naton hankintaorganisaatioiden hallintorakenne

Kuviossa on havainnollistettu edempänä mainittujen organisaatioiden suhteita.

4.1.4 NIC ja NSIP

NATO Investment Committee (NIC) on Naton investointeihin ja infrastruktuurihankkeisiin keskittyvä komitea ja keskeinen osa Naton hankintakehystä. Komitean pääasiallinen tehtävä on vastata Naton yhteisrahoitteisten projektien hallinnoinnista ja valvonnasta. NIC:n valvomiin projekteihin kuuluu esimerkiksi sotilasasennukset, teknologiset päivitykset ja rakennusprojektit, jotka ovat tarpeellisia Naton operatiivisen valmiuden vahvistamiseksi. (White & Case LLP 2025).

NIC:n toiminta liittyy läheisesti NATO Security Investment Programme (NSIP)- ohjelmaan, joka on Naton merkittävin yhteisrahoitteinen investointiohjelma. NSIP kattaa laajasti infrastruktuuri- ja teknologiahankkeita, joiden rahoitus jakautuu jäsenvaltioiden kesken. Ohjelman puitteissa rahoitetaan muun muassa komentokeskuksia, tietoliikenneverkkoja, asejärjestelmien tukirakenteita ja muita yhteisiä sotilaallisia valmiuksia. Kun NSIP-projekti etenee toteutukseen, sille nimetään ”isäntämaa”, joka on tilivelvollinen Investment Committeeelle. Näin Investment Committee ja Investment Program kietoutuvat yhteen. Projektit noudattavat ICB-kilpailun periaatteita, mutta Investment Committee voi hyväksyä etukäteen poikkeuksia, jolloin voidaan käyttää esimerkiksi isäntämaan omaa kansallista kilpailua (NCB). (Business Finland 2024.)

4.1.5 ACT ja ACO ovat turvallisuuden komentorakenteita

Allied Command Transformation (ACT) on Naton yksi kahdesta strategisesta komentorakenteesta. Sen pääasiallinen tavoite on johtaa tulevaisuuden sodankäynnin kehittämistä ja parantaa Naton sotilaallista valmiutta muuttuvassa turvallisuusympäristössä. Näin ollen komentorakenne ylläpitää Naton sotilaallista etulyöntiasemaa myös tulevaisuudessa, jossa esimerkiksi kyberuhat ja tekoälyn arvioidaan olevan isossa roolissa. (Allied Command Transformation 2025.) ACT:n tehtäviin kuuluu myös Naton operaatioiden valmistelu, tukeminen ja ylläpito sekä Naton nopean toimintajoukon (NRF) toimeenpano. ACT:n päämaja sijaitsee Virginiassa Yhdysvalloissa. (Business Finland 2024.) ACT toimii läheisessä yhteistyössä akateemisen maailman, teollisuuden, Naton virastojen sekä kansallisten puolustusministeriöiden kanssa. Sillä on siis laaja verkosto, jonka avulla se yhdistää eri maiden siviili- ja sotilasosaamisen innovaatioiden, uusien toimintamallien ja yhteentoimivuuden varmistamiseksi. (Allied Command Transformation 2025.)

Allied Command Operations (ACO) on ACT:n lisäksi toinen Naton kahdesta strategisesta komentorakenteesta. ACO vastaa Naton liittouman kaikista sotilaallisista operaatioista niiden suunnittelusta toteutukseen. Sen tehtävänä on varmistaa Naton Euroopan alueiden koskemattomuus, ylläpitää reagointikykyä mahdollisiin kriisitilanteisiin sekä ylläpitää liittouman turvallisuutta ja yhteisen puolustuksen uskottavuutta. (Allied Command Transformation 2025.) ACO:n päämaja sijaitsee Monsin lähellä Belgiassa. ACO:lla on oma hankintatoimisto, joka ei tee strategisia suurhankintoja kuten NSPA vaan ACO:n operatiivista toimintaa tukevia täsmähankintoja. Ne keskittyvät esimerkiksi logistiikkaan, kunnossapitoon ja kuljetuksiin. (Business Finland 2024.) ACO käyttää pääasiassa yhteisen sotilasbudjetin varoja (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio). Näin ollen ACO voisi tarjota pk-yrityksille operatiivisemmän ja käytännönläheisemmän väylän osallistua Naton toimintaan kuin esimerkiksi ACT, koska ACO:n hankinnat ovat usein ACT:n hankintoja pienempiä tukihankintoja esimerkiksi kiinteistö- ja toimitilapalveluita.

4.1.6 IS tukee päätöksentekoa

Naton International staff (IS) muodostaa Naton päämajan Brysselissä toimivan siviilihallinnon ytimen. Se varmistaa, että Naton poliittiset ja sotilaalliset päätökset voidaan täyteenpanna tehokkaasti. Sen tehtävänä on tarjota neuvontaa ja hallinnollista tukea kaikilla komiteatasoilla, sekä auttaa päätösten toimeenpanossa. Organisaatiota johtaa Naton pääsihteeri. IS koostuu pääsihteerin lisäksi kahdeksasta divisioonasta, sekä useasta itsenäisestä toimistosta, joiden kaikkien yhteinen tarkoitus on tarjota Naton eri elimille asiantuntijatukea. (NATO International staff 2024.)

4.1.7 IMS toimii linkkinä poliittisen ja strategisen välillä

IMS on Naton toimeenpaneva instituutio. Se on Naton korkein sotilaallinen sihteeristö ja sen suurimpana tehtävänä on tarjota sotilaallista neuvontaa ja strategista tukea Naton sotilaskomitealle. (Business Finland 2024.) IMS muodostaa keskeisen linkin Naton poliittisen päätöksenteon ja strategisten komentajien välillä. Molemmat IMS ja IS sijaitsevat Naton päämajassa Brysselissä ja ne tekevät tiivistä yhteistyötä muodostaen yhdessä Naton hallinnollisen ja sotilaallisen ytimen. (Nato International Military Staff 2024) & (Nato International Staff 2024).

4.2 Naton hankintojen rahoitusmallit ja NDPP

Natossa tapahtuu vuositasolla paljon hankintoja, joiden rahamäärät yltyvät useisiin miljardeihin euroihin vuodessa. Kyseisten projektien rahoitus tulee sekä yksittäisten jäsenmaiden kansallisista budjeteista että liittouman yhteisiin tarpeisiin kerätystä kassasta. Naton hankintojen rahoitus voidaan jakaa kolmeen pääkanavaan: epäsuoriin kansallisiin rahoitusosuuksiin, suoriin yhteisiin rahoitusosuuksiin ja monikansallisiin yhteisrahoitusjärjestelyihin (ks. taulukko 2). (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.) Pk-yritysten kannalta eri rahoitusratkaisut määrittelevät mihin hankintoihin niiden on realistisesti mahdollisuus päästä mukaan ja millaisia toimintatapoja osallistuminen edellyttää.

4.2.1 Kansallinen rahoitusosuus on suurin osa Naton hankintojen rahoituksesta

Kansalliset puolustusbudjetit ovat yksittäisten jäsenmaiden vastuulla, ja niistä muodostuu suurin osa kaikkien Naton hankintojen rahoituksesta. Tämän rahoituksen alle jää kaikkien jäsenmaiden omat asevoimat ja toimintakyvyt, jotka voidaan antaa Natolle käyttöön puolustustoimintaan ja sotilasoperaatioihin (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.) Nato-maat ovat sitoutuneet käyttämään vähintään kaksi prosenttia bruttokansantuotteestaan puolustusmenoihin vuosittain (Business Finland 2024).

Natossa käytetään periaatetta ”kustannukset jäävät sinne, missä ne syntyvät”. Periaatteella tarkoitetaan, että operaatioihin osallistuessaan maan tulee kustantaa omien joukkojensa tarvitsemat varusteet ja tuki. Kyseistä periaatetta käytettiin esimerkiksi Naton osallistuessa International Security Assistance Force:n kautta Afganistanin rauhanturvaoperaatioon vuonna 2003. (Business Finland 2024.) Jäsenmaat kustansivat siis omat Afganistaniin lähetetyt joukot, vaikka kyseessä ei suoranaisesti ollut sotilaallista uhkaa kenellekään Naton jäsenmaalle. Esimerkki havainnollistaa, kuinka rahoitusvastuu pysyy ensisijaisesti kansallisella tasolla myös yhteisissä operaatioissa, mikä korostaa jäsenmaiden keskeistä roolia hankinnoissa. Operaatiossa käytettiin kuitenkin myös yhteisiä varoja.

Pk-yritysten kannalta kansallinen rahoitus on siis tärkein ja helpoin väylä, koska suurin osa Naton hankinnoista tehdään tätä väylää pitkin. Lisäksi suhteet oman puolustusministeriön kanssa vie tässä väylässä pitkälle.

4.2.2 Yhteiset rahoitusosuudet (Common funding) rahoittavat kaikkia turvaavat hankinnat

Kun kyseessä on Naton puolustusliittoa kokonaisuudessa palvelevat hankinnat, joita ei olisi reilua tai järkevää antaa vain yhdelle jäsenmaalle hoidettavaksi, käytetään Naton yhteistä rahoitusta. Vastaavat hankinnat voivat olla esimerkiksi liittouman laajuiset ilmapuolustus- tai komentajärjestelmät. Kaikista jäsenvaltioista kerätään rahoitusta näihin yhteisiin hankkeisiin ja rahoituksen määrä perustuu sovittuun kustannusosuuslaskelmaan, joka puolestaan perustuu maiden bruttokansantuloon. Yhteiselle rahoitukselle on kolme eri budjettia (ks. taulukko 2).

Taulukko 2 Naton yhteisen rahoituksen budjetit (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio)

<u>Naton yhteisen rahoituksen budjetit</u>			
Budjetin nimi	Hallinto	Käyttötarkoitus	Budjetti 2026
siviilibudjetti (civil budget)	Investointikomitea (IC)	Naton päämaja, hallinto, viestintä ja diplomatia	0,53 miljardia euroa
Sotilasbudjetti (Military budget)	Budjettikomitea (BC)	Komentorakenne, yhteiset toiminnot ja harjoitukset	2,42 miljardia euroa
Turvallisuus- investointiohjelma (NSIP)	Budjettikomitea (BC)	Infrastruktuuri ja teknologiset investoinnit	Enimmäisbudjetti: 2,20 miljardia euroa

Yhteisten rahoitusosuuksien kanavan kautta tulevat hankinnat, kuten NSIP-ohjelma, luo pk-yrityksille mahdollisuuden pitkäkestoisille infrastruktuuri ja teknologiaprojekteille. Projektien toteutusvaihe kestää usein jopa vuosia ja sisältää pitkät ylläpitosopimukset. (U.S. Department of Defense 2024). Yhteisen rahoituksen osuus on suhteellisen pieni osa jäsenmaiden yhteenlasketuista puolustusmenoista. Se vastaa noin 0,3 % jäsenvaltioiden puolustusbudjeteista. (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.)

4.2.3 Monikansallinen rahoitus (Joint funding)

Naton projekteissa voidaan käyttää tietyissä tilanteissa myös monikansallista rahoitusta, jossa kaksi tai useampi maata rahoittavat jonkun tietyn hankinnan vapaaehtoisesti koko liittouman sijasta. Nämä hankinnat ovat pääasiassa liian isoja yhdelle maalle hoidettaviksi, mutta eivät kuulu myöskään yhteisrahoituksen piiriin. (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.) Vastaava yhteistyö on erityisen hyödyllistä pienille maille, joilla ei ole samanlaisia resursseja, kuin muilla. Osallistuvat maat sopivat hankinnan rahoitusosuuksista ja usein Naton virasto – usein NSPA - ottaa projektin hallinnasta ja valvonnasta sen jälkeen ohjat. (Business Finland 2024.)

Monikansallisen rahoituksen väylä tarjoaa pk-yrityksille mahdollisuuden päästä mukaan hankintaan esimerkiksi alihankkijoina, teknologiatoimittajina tai tutkimuskumppaneina, mikä auttaa niitä kasvattamaan kansainvälistä näkyvyyttä ja suosituksia.

4.2.4 Nato Defence Planning Process (NDPP)

Keskeisenä kehyksenä edellä kuvattujen kansallisten voimavarojen yhteensovittamiselle toimii Nato Defence Planning Process (NDPP) eli Naton puolustus suunnitteluprosessi, joka on koko liittouman puolustusjärjestelmän selkäranka. Prosessin kautta liittolaiset koordinoivat kansallisia puolustus suunnitelmiaan, pyrkivät tunnistamaan mahdollisia puuttuvia suorituskykyjään ja suunnittelevat hankintaa. (Business Finland 2024.) NDPP-prosessilla siis varmistetaan, että Nato on liittona mahdollisimman vahva puolustautumaan. Se ohjaa kansallisia budjetteja ja investointeja tukemaan Naton kollektiivista puolustuskykyä. Liittolaiset pystyvät näin varmistamaan, että heidän asevoimansa toimivat tehokkaasti yhdessä (NATO 2025, ”Funding NATO”-osio.) Pk-yritysten tulee siis ymmärtää NDPP:stä tulevat suorituskykytarpeet ja asemoida oma tarjontansa osaksi näiden tarpeiden luomaa kysyntää.

NDPP toiminta perustuu käytännössä seuraaviin:

1. Poliittinen ohjaus

Naton korkein johto eli Pohjois-Atlantin neuvosto päättää millaisia uhkia liiton tulee varautua kohtaamaan ja millaisia operaatioita sen tulisi pystyä suorittamaan tulevaisuudessa. Tällä määritetään Naton tavoitetaso ”level of ambition”

2. Kyvykkyystarpeiden määrittely

Naton strategiset komentokunnat (ACT ja ACO) analysoivat, mitä kykyjä ja resursseja tarvitaan poliittisen ohjauksen toteuttamiseksi. Tästä syntyy vähimmäissuorituskykyvaatimusten lista. Tämä tehdään neljän vuoden välein, ellei olosuhteiden takia synny pakottavaa tarvetta päivittää vaatimuksia

3. Vaatimusten jakaminen jäsenmaille

ACT ja sitä tukeva Naton kansainvälinen sihteeristö laativat jokaiselle liittolaiselle kykytavoitepaketin, johon sisältyy niihin liittyvät prioriteetit ja aikataulut

Esimerkiksi:

- Suomi: kyberturvallisuuskyvykkyyksien vahvistaminen
- Norja: arktisen alueen ilmatilavalvonta
- Saksa: ilmatankkauskapasiteetti

Tavoitteiden jakamisessa sovelletaan oikeudenmukaisen taakanjaon ja kohtuullisen haasteen periaatetta. Eli esimerkiksi pienelle köyhälle maalle ei jaeta kymmenien miljardien edestä hankintalistaa. Liittolaiset tämän jälkeen tarkastelevat yhdessä kunkin liittolaisen paketin ja hyväksyvät ne. Puolustusministerit sitoutuvat sisällyttämään heille osoitetut kyky-tavoitteet omaan kansalliseen puolustus suunnitteluprosessiinsa. Tämä sopiminen perustuu "konsensus miinus yksi" -periaatteeseen, mikä tarkoittaa, että yksittäinen liittolainen ei voi estää yksimielistä päätöstä omasta suorituskykytavoitepaketistaan.

4. Toteutuksen tukeminen:

Nato auttaa jäsenmaita hankinnoissa tarjoamalla esimerkiksi hankintojen koordinoitua NSPA tai NCIA kautta. Tämä on prosessin ainoa jatkuva vaihe, jota ei vaan toisteta neljän vuoden välein.

5. Tulosten arviointi:

Nato arvioi säännöllisesti, missä määrin jäsenmaat ovat täyttäneet niille asetetut tavoitteet, ja laatii kyvykkyysraportit.

(NATO 2025, "NATO Defence Planning Process"-osio.)

Näin ollen Suomi sovittaa muiden jäsenmaiden kanssa omat puolustussuunnitelmat ja investoinnit yhteen Naton yhteisten tavoitteiden kanssa, ja saa omat hankintoja ohjaavat kykytavoitteet. Kun yritys ymmärtää NDPP:n logiikan, se voi tunnistaa tulevia kysyntäalueita esimerkiksi kyberturva, logistiikka, energiainfrastruktuuri, ICT, puolustusmateriaalit.

4.2.5 Miten NDPP toimii käytännössä

NDPP on tarkoitus kunnioittaa liittolaisten kansallista suvereniteettia, eli itsemääräämisoikeutta (NATO 2025, “NATO Defence Planning Process”-osio). NDPP ei ole oikeudellisesti sitova, mutta se on suunniteltu varmistamaan liittolaisten sitoutuminen kykytavoitteisiin poliittisen paineen ja toistuvien arviointien kautta. Liittolaiset ovat myös kaikki sitoutuneet varmistamaan, että heidän kansalliset kehityssuunnitelmansa tukevat erityisesti NDPP:n pyytämien suorituskykyjen toteuttamista. Liittolaisten suunnitelmia arvioidaan strategisella ja poliittisella tasolla, ja vaikutuksia Naton yhteisiin kyvykkyyksiin, sekä mahdolliset puutteet ja riskit, raportoidaan Pohjois-Atlantin neuvostolle ja puolustusministereille. NATO 2025, “NATO Defence Planning Process”-osio.)

5 Pk-yrityksen vaatimukset ja kelpoisuus Naton toimittajana

Pk-yritysten osallistuminen Naton hankintoihin edellyttää sekä kotimaisen lainsäädännön että Naton kansainvälisten sääntöjen tarkkaa noudattamista puolustuskaupan, vaatimuksenmukaisuuden ja hallinnoinnin osalta. Naton kanssa asioiminen edellyttää etenkin sitoutumista tiukkoihin eettisiin ja oikeudellisiin kehyksiin, turvallisuusvalmiutta sekä läpinäkyvyyttä (White & Case LLP 2025).

5.1 Kelpoisuus, rekisteröinti ja tarjoajalistalle pääsy

Ennen kuin yritys voi jättää oman tarjouksensa Naton kaupankäyntiin, sen tulee täyttää Naton asettamat kelpoisuuskriteerit ja rekisteröidyttävä asianmukaisesti hankintavirastoihin.

Käytännössä yritys rekisteröityy hankinnan kategorian mukaan sitä hoitavan hankintavirastojen luetteloihin. Esimerkiksi jos kilpaillaan sopimuksesta ammusten toimittamisesta, pitäisi rekisteröityä NSPA:n toimittajarekisteröintijärjestelmään. (White & Case LLP 2025.) Kun yritys on rekisteröitynyt asianmukaiseen hankintavirastoon esimerkiksi NSPA:n toimittajarekisteriin, sille myönnetään rekisteröitymisen onnistuttua NATO Commercial and Government Entity Code (NCAGE)-koodi (Business Finland 2024). Tämä koodi on olennainen, jotta toimittajuus tunnustetaan Naton hankinnoissa.

Jos yritys haluaa tehdä myös esimerkiksi Yhdysvaltain hallitukselle hankintoja, sen pitää rekisteröityä System and Award Management (SAM)-järjestelmään, jossa tarvitaan NCAGE-koodia (FMV 2023). Kelpoisuusprosessiin kuuluu tyypillisesti myös turvallisuuslupien, taloudellisen kyvykkyyden ja teknisen kykyarvioinnin täyttäminen. Hankintaviranomaiset voivat käyttää tähän arviointiin sopivimpia välineitä, mukaan lukien arvioinnin pyytäminen toimittajan valtion viranomaisilta. (NATO support and procurement agency 2025.)

Kun Naton hankinnassa vaaditaan virallista kansallista vakuutusta yrityksen kelpoisuudesta etenkin, kun kyseessä on erityisen suuri hankinta, kansallinen hyväksyntä annetaan virallisena Declaration of Eligibility (DoE)-asiakirjana. Tämä tekee yrityksestä virallisesti kelvollisen tarjoajan Naton hankintakilpailussa. (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement.) DoE ei ole kuitenkaan automaattisesti pakollinen kaikissa Naton hankinnoissa, vaan asiakirjan tarve riippuu hankinnan tyypistä ja arvosta. DoE on pakollinen esimerkiksi NSIP:n arvoltaan suurissa hankinnoissa, jotka koskevat sotilaallista infrastruktuuria. Jos tällaisen hankinnan arvo ylittää Established Financial Limit tason E, joka on nyt 1,6

miljoonaa euroa, DoE on pakollinen. (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement.)

Puolestaan hankinnoissa, joiden arvioitu arvo on pienempi, käytetään yksinkertaistettuja menettelyjä. Menettelyissä hankintaviranomaiset käyttävät itse sopivakseen katsomia menettelyjä arvioimisen suorittamiseen ja DoE-todistus ei ole tarpeellinen. Pienten hankintojen koko on esimerkiksi alle 160 000 euroa investointikomitean hankinnoissa ja alle 800 000 euroa budjettikomitean rahoitetuissa hankinnoissa. (NCIA n.d., “Procurement Types and Methods”.)

Kun yritys on tunnistettu kelpoiseksi toimittajaksi Natolle, se pääsee tarjoajalistalle. Tarjoajalistalle päästyään yritys saa Naton hankinnasta vastuussa olevalta elimeltä tarjousdokumentaation, joka voi olla esimerkiksi tarjouskilpailukutsu tai tarjouspyyntö. Yritys käyttää tätä dokumentaatiota pohjana oman tarjouksen jättämiselle. (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement.)

Tarjousdokumentaatioissa kuvataan kaikki hankintaprosessin osa-alueet:

1. Mitä tarjouksessa vaaditaan, eli missä muodossa ja mitä asiakirjoja tulee toimittaa.
2. Määräajat ja aikataulut, eli mihin mennessä asiakirjat tulee toimittaa.
3. Viestintäkäytännöt, eli kuka toimii yhteyshenkilönä ja mitä viestintäkanavia käytetään.
4. Mahdolliset muutokset ja täsmennykset, eli millä tavalla Nato voi muuttaa tarjousta kesken prosessin esimerkiksi julkaisemalla korjauksia.
5. Valintaprosessi, eli millä kriteereillä yrityksiä arvioidaan ja kuinka monta arviointivaihetta on.
6. Sopimuksen jälkeinen palaute ja riidanratkaisumenetelmät, millä tarkoitetaan, että tarjoajalle on kerrottava, jos sopimusta ei syntynyt, miksi heitä ei valittu ja miten mahdolliset valitukset käsitellään. (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement.)

Naton perushankintaperiaate on avoin ja oikeudenmukainen kilpailu, eli tavarat, työt ja palvelut tulee hankkia aina kun mahdollista avoimen ja oikeudenmukaisen kilpailullisen tarjousprosessin kautta. Näin voidaan varmistaa, että oikeutettuja myyjiä ei syrjitä, heitä kohdellaan tasavertaisesti, ja Nato saa kohtuullisen hinnan. (NATO support and procurement agency 2025.)

5.2 Sopimuksen noudattaminen ja velvoitteet

Kun sopimus on saatu päätökseen, Naton ja yrityksen välinen yhteys ei katoa heti. Yrityksillä on yhä lukuisia velvoitteita, esimerkiksi verotukseen ja immateriaalioikeuksiin liittyen. Naton hankintasopimusten tavoitteena on taata läpinäkyvyys ja eettisyys prosessin jokaisessa vaiheessa. Se varmistetaan tiukan oikeudellisen ja hallinnollisen kehyksen kautta, johon hankintasopimukset on sidottu (White & Case LLP 2025).

Ensinnäkin Naton verovapaus on peruseriaate: sen yhteisiä varoja ei saa kanavoida kansallisten verojen tai tullien kattamiseen. Periaatteen takia tarjouspyynnöt on laadittava täysin verottomina, ja tarjoajien on selvästi vahvistettava, ettei hintalaskelmiin ole sisällytetty veroja. Jos jokin jäsenvaltio ei vapauta urakoitsijaa veroista, verokustannusten vastuu siirtyy suoraan kyseisen valtion harteille. (NATO support and procurement agency 2025.) Naton eri virastot, kuten HQ SACT ja NSPA, liittävät tarjousasiakirjoihin tarkat, yksityiskohtaiset verovapausmääräykset varmistaakseen Naton kansainvälisen oikeudellisen aseman kunnioittamisen (HQ SACT general terms and conditions 2024).

Toiseksi sopimukseen on sisällytetty vakio- tai sopimusehdot (General Terms and Conditions, GTCs), jotka tarkentavat kummankin osapuolen oikeuksia ja velvoitteita. Esimerkiksi HQ SACT:n sopimuksia ohjaa Virginian osavaltion Yhdysvaltain lainsäädäntö, kun taas NCIA:n Basic Ordering Agreement -sopimuksissa sovelletaan Belgian yksityisoikeutta (HQ SACT general terms and conditions 2024). Alihankkijoiden osalta sopimukset asettavat ehdon, että kaikkien toimittajien ja alihankkijoiden täytyy olla joko Natossa jäsenmaiden kansalaisia tai kyseisiin maihin rekisteröityjä yrityksiä, ellei poikkeava lupa ole erikseen myönnetty (NATO support and procurement agency 2025).

Kolmanneksi immateriaalioikeuksien hallinta (Intellectual Property Rights, IPR) on keskeinen elementti sopimuspolitiikassa. Naton periaatteena on, ettei se pyrikään täydelliseen immateriaalioikeuksien omistajuuteen, paitsi kun kyseessä on strategisesti kriittinen teknologia. Jos täysi omistusoikeus on välttämätöntä Naton autonomian tai turvallisuuden kannalta, se varmistetaan sopimusehdoilla. Esimerkiksi HQ-SACT:n sopimuksissa kaikki tutkimustulokset ja ohjelmistot (Work Product) määritellään Naton yksinomaiseksi omaisuudeksi, kun taas urakoitsijan aiempi teknologia (background IP) säilyy hänen hallinnassaan. (NATO support and procurement agency 2025 & HQ SACT General Terms and Conditions 2024.)

Sopimuksen vahvistamisen jälkeen urakoitsijoihin kohdistuu jatkuva valvonta- ja raportointivaatimus. Naton tarkastuselimien, kuten International Board of Auditors for NATO (IBAN), tehtävänä on toteuttaa toistuvia tarkastuksia, joissa käydään läpi kustannusrakenteiden läpinäkyvyys, sopimusvaatimusten noudattaminen ja suorituskyky. Yritysten tulee pitää kirjanpitoa avoimena ja olla valmiita toimittamaan kaikki auditointeja varten vaadittavat dokumentit (White & Case LLP 2025).

Puolestaan riitatilanteissa Nato turvautuu omaan sisäiseen riidanratkaisujärjestelmäänsä. Järjestelmässä keskeisenä on kansainvälinen organisaatio, jolla on erioikeuksia ja -vastuita, jotka asettavat sen kansallisen lainkäytön ulkopuolelle. Kiistat käsitellään joko organisaation sisäisissä menettelyissä tai välimieslautakunnan (Board of Arbitrators) kautta, ja niiden päätökset ovat lopullisia ja sitovia, kuten on nähtävissä Suomen Natoon liittymisessä. (NATO Procedure for NATO Competitive Procurement 2025.) Esimerkiksi NCIA:n tapauksessa välimiesmenettely järjestettiin Brysselissä, ja HQ SACT:n sopimuksissa valitusmahdollisuus rajoittuu Contracting Officerin päätöksen tarkasteluun. Sen jälkeen Financial Controllerin päätös on päätös, jota ei enää voi kumota. (HQ sact general terms and conditions 2024.)

Nato pyrkii asettamallaan ehdoillaan varmistamaan, että liittouman resurssit hyödynnetään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Lisäksi resurssien hyödyntäminen halutaan toteuttaa niin, että toimittajaverkosto noudattaa Naton omia normeja ja kansainvälisiä oikeusjärjestelyjä. Pk-yrityksille nämä ehdot voivat kuitenkin muodostaa merkittäviä juridisia ja hallinnollisia haasteita, joten sopimukseen ja sääntöihin tarkka perehtyminen on ratkaisevaa.

5.3 Tyypillisimpien hankintamenetelmien vertailu

Naton hankinnoissa käytetään paljon erilaisia hankintamenetelmiä. Kuitenkin tietyt menetelmät ovat huomattavasti toisia yleisempiä ja niitä pidetään oletusarvoisina toimintatapoina. (Business Finland 2024.) Tämän takia avaan nämä käytetyimmät menetelmät, jotka ovat kaikista relevanteimpia (ks. Taulukko 3).

Taulukko 3 Tyypillisimmät hankintamenetelmät (NATO support and procurement agency 2025) & (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement)

	ICB (International Competitive Bidding)	Limited Competition (rajoitettu kilpailu)	Sole Source (suorahankinta)
Mitä tarkoittaa	Avoin kansainvälinen kilpailutus kaikille kelpoisille toimittajille	Sallii kelpoisten toimittajien määrän rajoittamisen.	Hankintaviranomainen tekee sopimuksen suoraan yhden toimittajan kanssa ilman kilpailutusta.
Milloin tyypillisesti käytetään	NCIA:n pääasiallinen hankintamenetelmä kansainvälisissä kilpailutuksissa. Myös NSPA:n standardimenettely	Menetelmää käytetään tyypillisesti tietyissä olosuhteissa, jotka vaativat hankinnan kohdistamista suppeampaan pooliin toimittajia. Esimerkiksi maantieteellisten tekijöiden perusteella	Käytetään kiireellisiin hankintoihin, kun katsotaan olevan vain yksi kelpoinen toimittaja tai kun tämän katsotaan olevan nopein ja kustannustehokkain vaihtoehto.

Avoin kansainvälinen kilpailutus on NCIA:n ja NSPA:n pääasiallinen hankintamenetelmä.

5.3.1 ICB (International Competitive Bidding) huomiot yritykselle

ICB on yleensä ensisijainen hankintamenetelmä suurissa ja kansainvälisissä hankinnoissa. Yritysten tulee olla kelpoisia taloudellisesti, teknisesti ja ammatillisesti (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement). Ammatillista pätevyyttä arvioidessa tarkastellaan yrityksen aikaisempaa kokemusta samankaltaisista projekteista. Jos yrityksellä ei ole siis vielä riittävää näyttöä tämän ammatillisen pätevyyden täyttämiseen, voi toimittajaksi pääseminen olla hyvin hankalaa. Pk-yritysten kannattaa siis liittoutua isompien yritysten kanssa tai osallistua heidän alihankintaketjuunsa näiden ehtojen täyttämiseksi. Monesti isommat jo Naton toimittajaksi hyväksytyt yritykset, eli niin sanotut pääurakoitsijat, eivät ole pelkästään hyödyllisiä luovimaan Naton hankintaekosysteemiä, vaan tarvitsevat itse myös apua jossain tietyssä osa-alueessa. Heidän osaamisessansa voi olla tietyissä kohdissa aukkoja,

jotka pienemmät tähän osa-alueeseen erikoistuneet yritykset voivat kustannustehokkaasti täyttää, jolloin molemmat yritykset hyötyvät. Monesti hallitukset tarjoavat listan pääurakoitsijoistaan heidän nettisivuillaan. (Business Finland 2024.)

5.3.2 Rajoitettu kilpailu huomiot yritykselle

Toisin kuin ICB:ssä rajoitetun kilpailun hankintamenetelmässä, hankintaviranomaisten ei tarvitse tehdä julkista ilmoitusta hankinnasta. Kilpailuun pääsee mukaan vain kuulumalla ennalta hyväksytyjen toimittajien joukkoon tai olemassa olevaan puitesopimukseen. (NATO support and procurement agency 2025.) Tämä tarkoittaa, että yrityksen on oltava jo valmiiksi tunnettu ja valittu osaksi tarjoajia, toisin kuin ICB:ssä, jossa yritys voi täyttää vain yleiset kelpoisuusvaatimukset ja osallistua kilpailuun näin. Yrityksen tulee siis aktiivisesti pyrkiä tulemaan tunnetuksi ja verkostoitua hankintaviranomaisten kanssa.

Jos rajoitettu kilpailu perustuu puitesopimukseen esimerkiksi NCIA:n BOA sopimukseen, päästäkseen rajattuun toimittajajoukkoon, yrityksen tulee olla jo kyseisen puitesopimuksen haltija. Lisäksi on tyypillistä, että rajoitettua kilpailua käytetään tilanteissa, joissa on erityisen tiukat ja tarkat kriteerit toimittajille, esimerkiksi turvallisuusluokitukset. Rajattuun toimittajajoukkoon pääsy voi olla siis seurausta ennalta tehdystä pidempiaikaisesti kelpoisuuden varmistamisesta, jolloin uudelle yritykselle tämä vaikeutuu entisestään. On huomionarvoista, että rajattuun toimittajajoukkoon päästyään, kilpailun voittaminen on todennäköisempää, koska kilpailijoita on vähemmän. Verkostoituminen on siis keskiössä.

5.3.3 Suorahankinta huomiot yritykselle

Suorahankinnassa tuote tai palvelu hankitaan ilman kilpailutusta. Usein perusteena on, että vain yksi toimittaja pystyy teknisesti tai operatiivisesti vastaamaan haluttuihin vaatimuksiin tai hanke on erittäin kiireellinen (NATO support and procurement agency 2025). Pk-yritysten tapauksessa valinta on siis epätodennäköistä, koska useimmiten vakiintuneet suuremmat yritykset ovat niitä, joilla on jo muodostunut pidempi toimittajasuhde Naton kanssa.

Vakiintuneemmat suuret yritykset voivat myös hallita jotain erityistä patenttia, jonka takia yritys on ainoa mahdollinen toimittaja. Alihankkijoilla ei tarvitse kuitenkaan olla suoraa suhdetta hankintaviranomaisen kanssa, jolloin alihankinnasta tulee tämänkin hankintamenetelmän ohessa järkevä vaihtoehto pk-yritykselle. (NATO support and procurement agency 2025.)

6 NCIA hankintaprosessi

Nato Communications and Information Agency (NCIA) on toinen Naton pääasiallisista hankintaviranomaisista NSPA:n kanssa. NCIA vastaa Naton viestintä-, informaatio ja turvallisuusratkaisuista, eli NCIA:n kilpailutukset sijoittuvat siis IT-alaan. (Borenius 2023.) NCIA perustettiin vuonna 2012 yhdistämällä useita aikaisempia Naton teknologiaentiteettejä.

Suomalaisilla pk-yrityksillä on vahvaa osaamista C4ISR ja kyberaloilla. C4ISR tulee sanoista Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance. Sillä viitataan sotilaalliseen järjestelmäkokonaisuuteen, jonka avulla kerätään ja analysoidaan dataa sotilasoperaatioiden päätöksentekoa varten (Dekker, 2022). Kyseinen osaaminen vastaa siis kattavasti NCIA:n tarpeita. Näin ollen, NCIA on suomalaisille pk-yrityksille tärkeä kohde. (Pia facts and figures 2025.) NCIA:n päätehtävä onkin vastata C4ISR- ratkaisuista eli johto, kontrollointi, viestintä, tietojärjestelmät sekä tiedustelu-, valvonta- ja kohteenosoitusjärjestelmistä sekä kyberturvallisuudesta ja digitaalisen muutoksen edistämisestä (White & Case LLP 2025). NCIA projektit tarjoavat usein lyhyitä suoritusjaksoja, mikä on hyödyllistä pk-yrityksille. NCIA on myös kehittänyt BOA-sopimusmenetelmän, joka on räätälöity pk-yrityksille juuri näihin lyhyiden suoritusjaksojen projekteihin. (Business Finland 2024.) BOA kehykseen yritys voi rekisteröityä Naton Neo-verkkoalustan kautta (NCIA Getting Started).

Päästäkseen osallistumaan NCIA:n tarjontakilpailuun, pk-yrityksen tulee noudattaa useita eri vaihteita varmistaakseen kelpoisuutensa (ks. Kuvio 3). NCIA:n standardi hankintaprosessi on ICB. ICB menettelyä noudattavat hankinnat ilmoitetaan virallisesti julkaisemalla aikomusilmoituksia (Notifications of intent, NOI) NCIA:n verkkosivujen Business Opportunities - osiossa. (Borenius 2023.)

6.1 Hankintamenetelmän valinta NCIA:ssa

NCIA valitsee hankintamenetelmän kahden kriteerin perusteella. Ensimmäinen on hankinnan odotettu arvo eli EFL (Estimated Financial Limit). Toinen kriteeri on palvelun/tuotteen luonne. COTS-tuotteella (Commercial Off the Shelf) tarkoitetaan helposti saatavilla olevaa kaupallisesti markkinoitua tuotetta, jota yleensä käytetään vakio muodossa ilman tuotteen muuttamista (ks. Taulukko 4). COTS-tuotteen odotetun arvon ollessa 1,6–3,2 miljoonan euron välissä, NCIA soveltaa joko avointa kilpailutusta, rajoitettua kilpailutusta tai suora hankintaa. Kun EFL on 3,2–9,6 miljoonaa euroa, sovelletaan avointa kilpailutusta tai rajoitettua

kilpailutusta. Kun taas EFL on yli 9,6 miljoonaa, käytetään vain avointa kilpailutusta. Toisaalta jos NCIA:n hankinnassa kyseessä on joku muu tuotelaji kuin COTS-tuote tai -palvelu ja EFL on pienempi tai yhtä suuri kuin 1,6 miljoonaa euroa, hankintaviranomainen voi vapaasti päättää hankintamenetelmän. Yli 1,6 miljoonan hankinnoissa taas käytetään vain avointa kilpailutusta, jos kyseessä ei ole COTS-tuote.

Taulukko 4 Naton hankintamenetelmät EFL-rajojen mukaan (NATO Communications and Information Agency, Nato Procurement Policy, n.d.).

Kaikki hankintatavat (poislukien COTS (Commercial off the Shelf)-tuotteet/palvelut)		COTS (Commercial off the Shelf) - tuotteet/palvelut	
Määritetyt taloudelliset rajat (eng. established financial limits)	Hankintatapa	Määritetyt taloudelliset rajat (eng. established financial limits)	Hankintatapa
≤ €1,6M	Hankintaviranomaisen valinta	> €1,6M-€3,2M	Avoin kilpailutus, Rajoitettu kilpailu tai Suorahankinta
> €1,6M	Avoin kilpailutus	> €3,2M-€9,6M	Avoin kilpailutus tai Suorahankinta
		> €9,6M	Avoin kilpailutus

NCIA Hankintaprosessi

1. Esivalmisteluvaihe

- NCIA: Sow, markkinakartoitus ja kilpailutusasiakirja
- Yritykset: DoE (tarvittaessa)



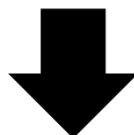
2. Kilpailutusvaihe

- NCIA: Julkaisee IFB/RFQ/RFP, vastaanottaa tarjoukset, Q&A
- Yritykset: Jättävät tarjoukset



3. Tarjousten arviointi

- NCIA: Arivoi tarjoukset, lähettää tarkennuspyynnöt
- Yritykset: Vastaavat tarkennuspyyntöihin



4. Sopimusten myöntäminen

- NCIA: Ilmoittaa tulokset, lähettää sopimuksen
- Yritykset: Allekirjoittavat



5. Sopimuksen toteutus ja päätös

- NCIA: Valvoo toteutusta, tekee loppuselvityksen
- Yritykset: Toteuttavat työn, laskutus ja päätös

Kuvio 3 NCIA hankintaprosessi

NCIA:n hankintaprosessi koostuu viidestä osasta, joiden tarkoituksena on varmistaa tasavertainen ja mahdollisimman reilu kilpailu. Jokaisissa näissä vaiheissa NCIA:lla ja yrityksellä on omat velvollisuutensa. Hankintaprosessi alkaa kilpailutuksen ilmoituksesta ja loppuu sopimuksen myöntämiseen jollekin kilpailijoista.

6.2 Esivalmistelusta sopimuksen toteutukseen

Esivalmisteluvaihe on kilpailutuksen ensimmäinen vaihe. Siinä NCIA joko julistaa kilpailutuksen alkaneeksi tai antaa ennakoilmoituksen aikomuksistaan kilpailutukseen (NOI). NCIA kirjoittaa omien vaatimustensa perusteella työnkuvauksen (SOW), joka kootaan tarjouspyynnöksi. NCIA saattaa myös järjestää teollisuuspäiviä ja suorittaa muuta markkinatutkimusta saadakseen hyvän yleiskuvan tarjolla olevista ratkaisuista.

Yritysten tulee oman kansallisen tahonsa kautta luovuttaa oma DOE-asiakirjansa, jos tätä vaaditaan kilpailuilmoituksessa tai ennakoilmoituksessa. Hankintaprosessissa on aina hankintavirkamies, joka on ensisijainen kontakti yritykselle Natoon. Esimerkiksi tässä vaiheessa hankintavirkamies voi tarvittaessa ohjata yrityksen luovuttamaan DOE:n oikealle taholle.

Esivalmisteluvaiheen jälkeen tulee kilpailutusvaihe. Kilpailutusvaihe alkaa, kun NCIA julkaisee tarjouspyynnön joko Invitation for Bid (IFB)-, Request for Quotations (RFQ)- tai Request for Proposal (RFP)-muodossa yrityksille, jotka ovat tarvittaessa luovuttaneet DOE-asiakirjansa. Yritykset jättävät tässä vaiheessa oman tarjouksensa. Lisäksi yrityksillä on myös mahdollisuus esittää kysymyksiä epäselvistä kohdista tarjouspyynnössä. NCIA vastaa kysymyksiin ja kerää tarjoukset. Lisäksi NCIA voi mahdollisesti järjestää hankinnan luonteesta riippuen tarjoajatilaisuuden.

NCIA:n saatua yritysten tarjoukset, niitä ruvetaan arvioimaan. Tarjoukset arvioidaan tarjouspyynnössä esitettyjen vaatimusten mukaisesti. Jos yrityksen tarjouksessa on jotain epäselvää tai muuta kysyttävää, NCIA lähettää tarkennuspyynnön yritykselle. Yritysten ainoana tehtävänä tässä vaiheessa on vastata näihin tarkennuspyyntöihin.

Tarjoukset arvioituaan NCIA ilmoittaa osallistuneille yrityksille tulokset ja pyytää allekirjoituksen sopimukseen kilpailutuksen voittaneelta yritykseltä. Hankinnan toimittajaksi valittu Yritys allekirjoittaa sopimuksen ja lähettää sen takaisin NCIA:lle heidän allekirjoitustaan varten. Yritykset, joita ei valittu, voivat pyytää selvitystä siitä, miksi heitä ei valittu. Tämä voi olla arvokas oppimistilaisuus tulevaisuuden kilpailutuksia varten.

Viimeinen vaihe alkaa sopimuksen täyttöönpaonalla, ja se päättyy sopimuksen mukaiseen loppumaksuun ja sopimuksen päättämiseen. Yritys suorittaa työn allekirjoitetun sopimuksen mukaisesti ja NCIA valvoo tätä prosessia. Työn suorittamisen jälkeen hyväksytysti yritys toimittaa laskun NCIA:lle käsittelyä ja työn päättämistä varten. (NATO NCIA Procurement Process n.d.)

7 Pk-yritysten pääsy julkisiin hankintoihin

Pk-yritysten haasteista julkisiin hankintoihin pääsyssä on tehty paljon tutkimusta. Tutkimus on keskittynyt esimerkiksi markkinoiden kilpailuasemaan suuryritysten ja pk-yritysten välillä. Se ei ole kuitenkaan keskittynyt Naton hankintamarkkinoihin, mutta olemassa olevaa tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää teoreettisena viitekehysenä tarkasteltaessa pk-yritysten kilpailuasemaa Naton hankintamarkkinoilla. Julkisella sektorilla kilpailutus perustuu säädeltyihin menettelyihin, tiukkoihin vaatimuksiin ja standardeihin, joiden noudattaminen vaatii yritykseltä paljon hallinnollista kapasiteettia ja juridista osaamista. Lisäksi julkiset hankintamarkkinat ovat tyypillisesti hierarkkisia ja keskittyneitä, mikä vahvistaa suuryritysten asemaa, joilla on valmiiksi paljon suosituksia, resursseja ja riskinkantokykyä. Nämä kaikki tekijät ovat läsnä myös puolustushankinnoissa.

Tästä syystä EU-hankintoja käsittelevää kirjallisuutta voidaan hyödyntää myös Nato-hankintoja tarkasteltaessa. Turvallisuusvaatimukset, toimijat ja institutionaalinen ympäristö on erilainen, mutta samat tekijät kuten verkostojen puute, tarjousosaaminen ja resurssipula ovat yhä läsnä.

7.1 Pk-yritysten haasteet julkisten hankintojen markkinoille pääsyssä

Julkisen sektorin hankintoihin mukaanpääsyssä yksi päähaasteista pk-yrityksille on hallinnollisten menetelmien monimutkaisuus ja niihin liittyvät kustannukset. Toisin kuin suuryrityksillä, pk-yrityksiltä löytyy harvoin erillistä hankintaryhmää tai tarpeeksi pääoma tarjouskilpailuun ja monimutkaisiin hankintamenettelyihin osallistumiseen. (Flynn, McKevitt & Davis 2015.) Kustannuksia syntyy etenkin silloin, kun tarjousprosessi vaatii tarkkaa dokumentointia, sertifikaatteja ja todisteita taloudellisesta vakaudesta (OECD 2019). Pk-yrityksillä on harvoin tarjouskilpailuun tarvittavat resurssit, esimerkiksi intensiivisten dokumentaatio- ja menettelyvaatimusten hoitamiseen. Puolestaan suuryrityksillä erilliset hankintaryhmät pystyvät selvittämään kyseiset vaatimukset paljon tehokkaammin. (Flynn & Davis 2014.) Julkisten hankintojen byrokratia ja tarjouskilpailuun vaadittava osaaminen, aika ja kustannukset näin ollen lannistavat pk-yrityksiä ja siksi monet jättävät kokonaan osallistumasta (Crisan & Borza 2015).

Lisäksi hankintayksiköt suosivat mielellään suurempia yrityksiä myös riskien hallinnan näkökulmasta. Suurten yritysten suosiminen johtuu siitä, että suurien toimijoiden katsotaan olevan helpommin taloudellisesti vakaita ja operatiivisesti luotettavampia. Seurauksena

hankintayksiköt ovat varovaisia uusien tai pienempien toimijoiden valinnassa. Vastaava ajattelutapa muodostaa pk-yrityksille lisäesteen erityisesti Nato projektien kaltaisissa korkean turvallisuuden ja kriittisten järjestelmien hankinnoissa.

Pk-yritykset usein raportoivat myös julkisten hankintoihin liittyvästä toisenlaisesta taloudellisesta kynnyksestä, joka liittyy tarjouskilpailuissa vaadittavaan minimiliikevaihtoon tai korkeaan suoritusvakuuteen (Flynn & Davis 2014). Pk-yrityksille on myös monesti vaikeaa toimia julkiselle sektorille tyypillisten pitkien maksuvälien kanssa, kun kassassa ei ole suuryrityksen tavoin suurta operointibudjettia (Kidalov 2015).

Myös informaation epäsymmetria haittaa pk-yritysten osallistumista julkisiin hankintoihin etenkin, kun kyseessä on kansainvälinen hankinta. Suuryrityksistä poiketen pk-yrityksillä on harvoin tarjouskilpailuihin keskittyvää tiimiä, joka jatkuvasti etsii uusia tarjouskilpailuja ja osallistuu niihin. (OECD 2019.) Monet pk-yritykset ovat raportoineet vaikeuksista löytää tietoa sellaisista tarjouskilpailuista ajoissa, jotka ovat heidän välittömän maantieteellisen sijaintinsa ulkopuolella, kun taas suuryrityksillä tarjouskilpailuihin keskittyvä tiimi pystyy tehokkaammin etsimään kansainvälisempiä mahdollisuuksia. Etenkin sellaisia suurempia yrityksiä, jotka ovat aiemmin olleet julkisissa hankinnoissa mukana, saatetaan pyytää osallistumaan hankkeeseen niin, että niiden ei tarvitse itse lähestyä hankkeen järjestäjää. Vastaavat asetelmat aiheuttavat informaation epäsymmetriaa suuryritysten ja pk-yritysten välillä.

Suurempien yritysten julkisen hankinnan sektorissa hyödyntämien verkostojen tuottamien etujen lisäksi mittakaavaedut luovat pk-yrityksiin nähden merkittävän kilpailullisen edun. Suuryritykset voivat hyödyntää mittakaavaetuaan ja sen avulla tarjota saman palvelun halvemmalla. Monesti palvelut voidaan myös tarjota vielä isommalla tarjonnalla eri vaihtoehtoja, mikä luo merkittävän esteen pk-yrityksille markkinoille sisäänkäyntiin. (Flynn & Davis, 2017.) Tätä kilpailullista epätasapainoa pahentaa entisestään julkisen hankinnan perinteiset käytänteet, jotka suosivat suurempia sopimuksia. Tämä vaikeuttaa pk-yritysten kilpailua suuryrityksiä vastaan, jotka tarjoavat laajempia kokonaisuuksia pienemmällä hinnalla. (Crisan & Borza, 2015.)

Pk-yritysten on tyypillisesti myös suuryrityksiin verrattuna vaikeampaa kehittää hankintoihin osallistumisen kannalta keskeisiä dynaamisia kyvykkyyksiä, kuten sääntelyn tulkintaa, prosessien jatkuvaa parantamista ja tarjousosaamisen systemaattista kehittämistä.

Dynaamisten kyvykkyyksien puute lisää entisestään kilpailukuilua pk-yritysten ja suuryritysten välillä.

Kuten on todettu, suuryrityksillä on merkittävä etu pk-yrityksiin nähden julkisen sektorin hankinnoissa. Siksi pk-yritykselle oiva vaihtoehto markkinoille sisäänpääsyyn on suuryritykselle alihankkijana toimiminen. Toimintaan liittyy kuitenkin omat riskinsä, sillä alihankkijana toimiminen saattaa johtaa rakenteelliseen lukkiutumiseen. Rakenteellisessa lukkiutumisessa pk-yritykset jäävät arvoketjun alemmille tasoille ilman mahdollisuutta kehittää itsenäistä suoritusrekisteriä tai vahvaa referenssipohjaa (Loader 2013; Flynn, McKevitt & Davis 2015). Alihankkijarooli tuottaa vain rajallista arvonnäkökulmaa ja rajoittaa yritysten investointikykyä, mikä vaikeuttaa niiden mahdollisuuksia osallistua tuleviin tarjouskilpailuihin pääurakoitsijoina (Erridge & McIlroy 2002; Uyarra & Flanagan 2010). Tilanteessa syntyy itseään vahvistava polkuriippuvuus, jossa pk-yritysten rooli lukkiutuu matalamman arvonnäkökulman tehtäviin, kun taas suuryritykset keräävät referenssit ja kompetenssit, joita hankintayksiköt vaativat (Sydow, Schreyögg & Koch 2009; European Commission 2014).

Rakenteellisen lukkiutumisen ilmiö korostuu erityisesti puolustus- ja Nato-hankinnoissa, joissa markkinat ovat keskittyneet suurille pääurakoitsija-yrityksille, ja sopimukset ovat teknisesti vaativia, pitkäkestoisia ja turvallisuusluokiteltuja. Pk-yritykset toimivat siksi useimmiten alihankkijoina tai osatoimittajina, eivätkä pääse rakentamaan itsenäistä toimittajahistoriaa, jota tarvitaan korkeammille sopimustasoille (Dunne & Sköns 2010; Hartley 2014; European Defence Agency 2018). Nato-järjestelmän konsortiorakenne ja suurten monikansallisten sopimusten suosiminen vahvistavat kyseistä asetelmaa, jolloin pk-yritysten mahdollisuudet toimia päätason tarjoajina jäävät rakenteellisesti rajoitetuiksi (Business Finland 2024). Näin ollen alihankkijastatus ja siihen kytkeytyvä rakenteellinen lukkiutuminen muodostavat keskeisen markkinoillepääsyn esteen pk-yrityksille sekä kansallisissa että kansainvälisissä turvallisuus- ja puolustussektorin hankinnoissa.

7.2 Pk-yritysten sisäänpääsyreitit Nato-hankintamarkkinoille

Pk-yrityksillä on kuitenkin keskeisiä reittejä, joiden kautta se pääsee julkisiin hankintoihin, kuten Naton hankintamarkkinoille mukaan ja välttää tietyt esteet, kuten rakenteellisen lukkiutumisen. Rakenteellisen lukkiutumisen sijaan pk-yritys voi tietyillä strategioilla irtautua ja jopa vaihtaa asetelmaa niin, että pääurakoitsijasta tulee riippuvainen pk-yrityksestä. Paras tapa tämän lukkiutumisen välttämiseen on erikoistuminen erittäin kapeisiin, teknologisesti

edistyneisiin tai muuten vaikeasti jäljitettäviin osaamisalueisiin. Mitä tarkempaa osaamista yritykselle on, luonnollisesti sen vaikeampaa se on korvata toisella yrityksellä. Näin yrityksen valta-asema yhteistyösuhteessa kasvaa. (Flynn, McKevitt & Davis 2015; European Defence Agency 2018.) Vaihtoehtona on myös konsortioiden luominen kahden tai useamman pk-yrityksen välillä, jolloin voidaan osallistua isompiin ja monimutkaisempiin tarjouskilpailuihin ilman, että yksittäisen yrityksen kapasiteetti ylittyy (Loader 2013; European Commission 2021).

Hyvä tapa pk-yrityksille vahvistaa omaa asemaansa on hankkia samat keskeiset sertifikaatit ja turvaluokitukset kuin suuryrityksillä, jolloin ne eivät ole riippuvaisia suuryritysten luvista. Keskeisiä vaatimuksia voi olla esimerkiksi ISO27001-tietoturvasertifikaatti, Naton AQAP – laatustandardit, henkilöstön turvallisuusselvitykset sekä Naton tietojärjestelmäsertifiointi (CIS-vaatimukset). Tämä on erityisen tärkeää Naton hankintamarkkinoilla, jossa sertifikaatit ovat keskeisessä roolissa (NATO 2025, Procedure for NATO Competitive Procurement). Lisäksi suhteiden luomisen avulla pk-yritykset voivat vähentää riippuvuuttaan suuryrityksestä, jolloin lukkiutuminen ei ole niin todennäköistä. Jos pk-yritys saa itse paljon näkyvyyttä ja luotua suhteita hankintaviranomaisiin, niiden asema vahvistuu mahdollisina tulevina päätason toimittajina. (Erridge & McIlroy 2002; Business Finland 2024.) Lukkiutumien ei ole siis väistämätöntä, mutta alihankkijana se kannattaa pitää mielessä ja tehdä töitä sen välttämiseksi.

Johtopäätöksenä edellisestä, liittoutuminen pääurakoitsijan alihankkijaksi, on erinomainen tapa markkinoille sisäänpääsyyn pienemmälle yritykselle, jolla ei ole vielä historiaa Naton toimittajana (ks. Kuvio 4). Kuitenkin lisäksi toimittajaksi pyrkivät pk-yritykset voivat liittyä johonkin omaan toimialajärjestöön. Järjestöön liittyminen kannattaa, koska järjestöt yleensä saavat ennakkoon ilmoituksen valtioiden hankintatarpeista ja näin voivat tarjota omille jäsenilleen etua (Business Finland 2024).

7.3 Keskeiset toimialajärjestöt

ASD (Aero Space and Defence Industry) on yksi näistä toimialajärjestöistä, joka tarjoaa merkittäviä verkostoitumis- ja tiedonsaantimahdollisuuksia kaikenkokoisille yrityksille puolustus- ja ilmailualalla. Se edustaa yli 4000 yritystä kattaen 98 % EU:n alueen ilmailu- ja puolustusteollisuuden kokonaisliikevaihdesta. ASD:hen kuuluu myös maita EU:n ulkopuolelta, joista merkittävimmät ovat Iso-Britannia, Norja ja Turkku. (ASD Industry how we work.)

PIA eli puolustus- ja ilmailuteollisuus ry on ASD:n kansallinen jäsenjärjestö Suomessa ja näin toimii suomalaisille yrityksille linkkinä koko ASD:n verkostoon. PIA on toimialayhdistys, joka kuuluu Teknologiateollisuus ry:hyn. PIA:lla on noin 250 jäsenyritystä ja se toimii läheisessä yhteistyössä Suomen puolustusministeriön, puolustusvoimien ja muiden Suomen turvallisuustoimijoiden kanssa.

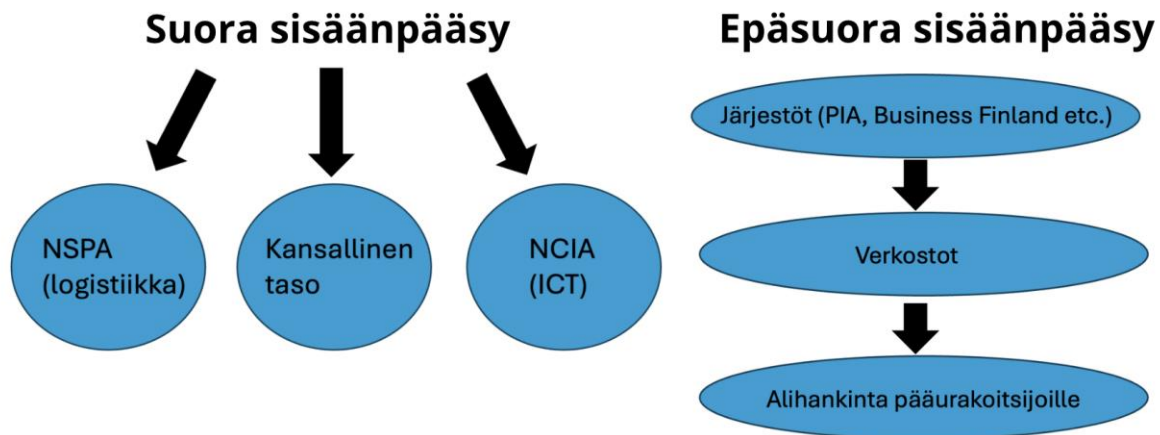
PIA:n ensisijainen tehtävä on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä pääsemään kansainvälisille puolustusmarkkinoille mukaan lukien Natoon. PIA edustaa Suomea NIAG:ssa, joka on korkean tason neuvonantaja elin Natossa (Business Finland 2024.) Lisäksi PIA järjestää esimerkiksi verkostoitumistapahtumia, joiden kautta suomalaiset pk-yritykset pääsevät verkostoitumaan ja puhumaan päättäjille. PIA auttaa myös ymmärtämään Naton hankintaympäristöä ja neuvomaan yrityksiä esimerkiksi eri sopimustyypeistä ja säädöksistä. Lisäksi PIA neuvoo yrityksiä mihin suuntaan niiden kannattaa lähteä erikoistumaan, jotta ne pystyvät parhaiten differentioitumaan ja näin saavat kilpailuetua. (PIA facts and figures 2025.)

7.4 Markkinatutkimus ja verkostoituminen

Uusien yritysten tulisi myös pyrkiä pääsemään keskusteluihin heidän teknologiansa loppukäyttäjien eli varsinaisen tahon, joka hyödyntää palvelua tai tuotetta. Loppukäyttäjiä sijaitsee Naton virastoissa, taistelukomentokeskuksissa, sekä kansallisella tasolla eri puolustushaaroissa. Hankintapäälliköiden tunnistaminen, heihin tutustuminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen antaa yritykselle kriittistä markkinatietoa, sekä näkyvyyttä. (Business Finland 2024.)

Nato järjestää myös teollisuusalanpäiviä (industry days), joiden tarkoituksena on tutustuttaa yrityksiä erilaisiin hankemahdollisuuksiin ja antaa Naton armeijoille mahdollisuus tunnistaa yritysten innovatiivisia ratkaisuja. Näitä päiviä järjestetään eri jäsenmaissa. Nato sponsoroi myös erilaisia armeijaharjoituksia, joihin yksityistä sektoria kannustetaan osallistumaan. Esimerkiksi Norjan armeijan järjestää vuosittain ”Arctic Warrior Experiment”, jossa testataan kylmän sään sotilasvarusteita. (Business Finland 2024.) Tällaiset tilaisuudet ovat myös erittäin hyviä verkostoitumismahdollisuuksia pk-yrityksille.

Pk-yritysten keskeiset sisäänpääsykanavat Naton hankintaympäristöön



Kuvio 4 Pk-yritysten keskeiset sisäänpääsykanavat Naton hankintaympäristöön

8 Haastatteluaineiston analyysi/ empiiriset havainnot

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata pk-yritysten keinoja ja reittejä päästä toimittajaksi Naton hankintoihin. Tutkimus pyrkii hahmottamaan ilmiöitä kokonaisvaltaisesti sekä tunnistamaan markkinoillepääsyyn liittyviä rakenteellisia ja institutionaalisia tekijöitä, sekä mahdollisia esteitä. Tämä tehdään tarkastelemalla useita erilaisia ja eri vaiheissa olevia yrityksiä ja niiden asemoitumista osana puolustus- ja turvallisuusekosysteemiä.

8.1 Yritysten asemoituminen Nato ja puolustussektorissa

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluihin osallistuneiden yritysten asemoitumista Naton ekosysteemiin. Yritykset hahmottavat omaa asemaansa osana Naton ekosysteemiä. Erityisesti pk-yritykset näkevät itsensä ensisijaisesti osatoimittajina tai alihankkijoina, joiden osallistuminen Naton ekosysteemiin tapahtuu usein epäsuorasti jonkinnäköisen kumppanuuden kautta.

PRIME 2:n edustaja kertoo, että PRIME 2 nähdään Suomessa johtavana puolustus- ja teknologiatoimijana. PRIME 2:llä on kooltaan suurin strateginen kumppanuus Suomen puolustusvoimien kanssa. Tämän johtoaseman takia seuraa omanlainen paine olla Naton suuntaan muita aktiivisempi. Etenkin koon, suhteiden, historian ja resurssien takia oletuksena on, että PRIME 2 toimii eräänlaisena kansallisena veturina ja pönkittää Suomen puolustusvientiiä. PRIME 2:n edustajan mukaan heidän yrityksensä ei kuitenkaan tavoittele sitä, että Nato ostaisi tuotteita heiltä suoraan, koska pääsääntöisesti hankinnat tapahtuvat kansallisten valtioiden kautta. Näkyvyys Naton ekosysteemissä on kuitenkin elintärkeää, koska pitää olla oikeiden Nato-toimijoiden ja jäsenmaiden päätöksentekijöiden tiedossa silloin, kun kansalliset hankinnat lähtevät liikkeelle.

PRIME 1:n asemoituminen taas poikkeaa selvästi tavanomaisesta puolustusteollisuuden toimijasta, kuten PRIME 2sta. PRIME 1:n edustajan mukaan PRIME 1 asemoituu Nato- ja puolustussektorille erityisesti infrastruktuurin ja tietoturvallisuuspalvelujen tuottajana. PRIME 1:n rooli puolustussektorille ei peruslogiikaltaan poikkea muusta liiketoiminnasta, vaan keskeisimmät erot syntyvät vaatimustenmukaisuudesta ja hyväksyntämenettelyistä.

TECH1:n edustajan mukaan heidän asemansa eroaa hieman perinteisestä suomalaisesta Natokentässä toimivasta yrityksestä. TECH1:n toiminta Natossa tapahtuu pääasiassa suorahankintapyyntöjen kautta. ”Meillä on suoraan jotain, mitä Natossa tarvitaan”, kertoo

TECH1:n edustaja. Eli yrityksellä on suoraan tarjota ratkaisu tunnistettuihin tarpeisiin, eikä niin, että TECH1 osallistuisi laajaan julkiseen tarjouspyyntöön. TECH1 ei tällä hetkellä tarvitse Nato-projekteihin myöskään alihankkijoita, vaan pystyy suorittamaan ne itse. TECH1 asemoituu siis uskottavaksi midcap-kokoluokan ohjelmistotoimijaksi, joka pääsääntöisesti tekee päätöksenteon tueksi käytettäviä korkean turvallisuusluokan järjestelmiä. TECH1 ei siis ole monialainen pääurakoitsija eikä myöskään alihankkijarooliin painottuva toimija.

ENG1 puolestaan on Nato- ja puolustussektorin tulokas ja vielä hyvin varhaisessa vaiheessa. ENG1:n edustaja kertoo, että ENG1 ei ole ollut puolustussektorin kanssa tekemisissä juuri lainkaan, mutta hiljattain se on päässyt DIANA-ohjelmaan mukaan. ENG1:n pääsuuntaus on avaruusteknologia, mutta tuotteissa on mahdollisia kaksikäyttötarkoituksia, joista Nato on kiinnostunut. DIANA-ohjelmasta ENG1:n edustaja kertoo heidän pyrkivän saamaan vakiintuneen aseman puolustus- ja turvallisuussektorin toimitusverkostossa, sekä mahdollisesti löytämään puolustuspuolen kautta uusia siviili- ja kaksikäyttömarkkinoita.

TECH2 asemoituu Nato- ja puolustussektoriin osatoimittajana. He ovat logistiikan ja varastonhallinnan tilannekuva tuottava teknologiatoimittaja. Heidän tuotteensa ovat siis myös kaksikäyttötuotteita. Puolustussektorissa heidän lisäarvonsa muodostuu tavaroiden tarkasta liikkeen seurannasta ja tätä kautta tulevista hyödyistä, jotka ovat etenkin Natolle ja puolustussektorille hyvin tärkeitä. TECH2:n edustaja kertoo, että heillä on jo paljon historiaa puolustussektorilla, mikä auttaa hankintoihin pääsemisessä. Esimerkiksi TECH2:n emoyhtiö on yhdysvaltalainen Brady Corporation, jolla on paljon taustaa puolustussektorista. Lisäksi TECH2:lla itsellään on jo kymmenen vuotta Nato-koodi ja satunnaista toimintaa Naton suuntaan, joka on jäänyt vuosien saatossa vähemmälle. Edustajan mukaan puolustusteollisuuden laajentuessa, he ovat nyt halunneet aktivoitua uudestaan ja lähteä aktiivisemmin taas sektorille mukaan, koska heillä on sinne aidosti tarjottavaa.

CONS1 asemoituu Nato- ja puolustussektoriin asiantuntijapalveluiden alihankkijaksi. Haastattelussa yrityksen edustaja painottaa, että he eivät ole suora Nato-toimittaja, vaan toimivat juuri välillisesti puolustusalan yritysten kautta. He käytännössä auttavat Naton kanssa toimivia yrityksiä, kuten PRIME 2a esimerkiksi heidän hankkeen projektin hallinnassa. CONS1:llä on paljon henkilöstöä, jolla on pitkää taustaa puolustusvoimista, mikä valmistaa tämän tyyliin projekteihin, yrityksen edustaja kertoo heidän yrityksensä Nato-kelpoisuudesta. Yritykselle on myös tarkkoja puolustuspuolelle suunniteltuja laatuja järjestelmiä ja paljon ”supotettua väkeä” eli suojelupoliisin turvallisuusselvitettyjä ihmisiä, jotka pääsevät

toimimaan Natoympäristöihin, yrityksen edustaja kertoo. Yritys on lähtenyt sektorille tietoisesti henkilöstön puolustusalan verkostojen ja oman osaamisensa takia.

TECH3:n edustaja kertoo, että he ovat tehneet tietoisin strategisen päätöksen, että puolustusteollisuus ja sitä kautta Naton hankintamarkkinat on yksi kolmesta yrityksen päätoimialasta. TECH3 on Nato-hyväksytty toimija, mutta ei ole osallistunut vielä varsinaisiin Natohankintoihin. Tälle sektorille TECH3:lla on kuitenkin suurimmat kasvutavoitteet. TECH3:lla on kuitenkin kokemusta korkean tietoturvan hankkeista, joihin se pystyy tarjoamaan osaavia ohjelmistokehittäjiä. TECH3 on usein osana asiakkaan omaa kehitys- tai tuotekehitystiimiä, asiakkaan menetelmiä ja prosesseja noudattaen. TECH3 tavoittelee siis lähtökohtaisesti alihankkija-asemaa isoille puolustusalan pääurakoitsijoille.

Haastattelun mukaan suomalainen puolustussektorin yritys, joka on tehnyt Naton kanssa pitkään yhteistyötä, TECH4 asemoituu Nato ja puolustussektoriin erityisesti ICT ja kyberosaamisen toimittajana. TECH4 oli jo ennen Suomen Nato-jäsenyyttä tehnyt yhteistyötä Natomaiden kanssa ja toimittanut Nato-koodattuja eli Naton standardien mukaisia tuotteita näihin maihin. Toiminta oli kuitenkin ennen jäsenyyttä hajanaista ja pientä.

Nato-jäsenyys muutti yrityksen tilannetta ratkaisevasti ja avasi ovia hankintakanaviin, joihin ei ollut aikaisemmin pääsyä, esimerkiksi NCIA:han. Naton kanssa toimiessaan, TECH4 toimii pääosin NCIA hankintaorganisaation kanssa. Haastateltava kertoo TECH4:n rakentavan pysyvää luotettavan toimijan toimijastatusta Nato-hankintaorganisaatioiden kanssa sen sijaan, että olisi ”yksittäisten kilpailutuksien ohikulkija”. Yritys osallistuu NCIA:n julkisiin tarjouspyyntöihin, mutta on myös luonut BOA-puitesopimuksen NCIA:n kanssa. TECH4 on toiminut isoissa kansainvälisissä Nato-projekteissa alihankkijana, sekä pienemmissä projekteissa pääurakoitsijana.

TECH5 on vakiintunut puolustussektorin toimittaja, jolle puolustusvoimat ovat olleet ylivoimaisesti pitkäaikaisin ja tuottavin asiakas. Haastateltava kertoo yrityksen asemoituvan puolustusteollisuuden hankintoihin ”kyvykkyyden mahdollistajana” eli tässä tapauksessa osatoimittajana. TECH5 osallistuu hankkeisiin usein siis epäsuorasti osana laajempaa kokonaisratkaisua. TECH5 ei ole vielä ollut suorissa Naton hankintaorganisaatioiden kautta tehdyissä hankinnoissa mukana, mutta on kuitenkin ollut monessa Nato-kytkeytyvässä hankinnassa osatoimittajana toimittamalla ratkaisuja Nato-maiden puolustusvoimille osana toimitusketjua.

MAR1 on vasta tuotteen kehitysvaiheessa. Yritys pääsi mukaan Naton DIANA-ohjelmaan, sen kehitteellä olevan kaksikäyttötuotteen takia. Yrityksen toimitusjohtaja kertoo, että MAR1:n tavoite on ohjelman kautta saada vauhditettua oman tuotteensa kehitysprosessia. Yrityksen edustaja kertoo, että ohjelman ansiosta heille on jo avautunut paljon ovia keskusteluihin pääurakoitsijoiden ja puolustushallinnon kanssa, mihin he eivät ilman ohjelmaa todennäköisesti olisi voineet päästä. MAR1:n tavoite on pääasiassa kaupallinen puoli, mutta osittain myös Naton hankintamarkkinat, johon he sijoittautuisivat ensisijaisesti alihankkijaksi.

CONS2 asettuu Nato- ja puolustussektoriin markkinoille pääsyn mahdollistajaksi. Yrityksen edustaja kertoo, että Nato jäsenyyden myötä yhteisiin etenkin suomalaisilla pk-yrityksillä Natoverkosto ja sen kautta tulevat hankinnat on vielä vahvasti hyödyntämättä. Edustajan mukaan CONS2 pyrkii myös tarjoamaan Suomesta puuttuvaa ”kattotukea” eli valtion tai muun julkisen tahon yrityksille tähän asiaan liittyen tarjoamaa apua, mitä muissa Euroopan maissa esimerkiksi Ruotsissa tarjotaan paljon paremmin. CONS2 tarjoaa pk-yrityksille strategisen avun lisäksi kattavaa verkostoa, jonka avulla hankkeisiin pääseminen helpottuu merkittävästi.

8.2 Muodollinen kelpoisuus ja rekisteröityminen

Tässä luvussa käsitellään hallinnollisia, teknisiä ja institutionaalisia haasteita, joita yritykset ovat kokeneet tehdessään Naton kanssa yhteistyötä ja etenkin pyrkiessään Naton hankkeisiin mukaan. Luvun tarkoituksena on luoda selvä kuva sille, mitä haasteita eri tyyppisille ja kokoisille yrityksille ilmenee Naton hankintamarkkinoilla, ja miten yritykset ovat mahdollisesti näistä haasteista selvinneet.

Ensimmäinen mahdollinen ongelma esiintyy jo, kun tarkastellaan muodollisen kelpoisuuden tavoittelua. Kuten aiemmin läpikäytiin, yrityksen tulee täyttää tiettyjä vaatimuksia ennen kuin pääsee osallistumaan tarjouskilpailuihin. Näihin vaatimuksiin kuuluu, että jos hankintavirastojen eli NCIA:n sekä NSPA:n kanssa halutaan toimia, tulee hankkia NCAGE-koodi. TECH4:n edustaja kertoo, kuinka nykyään on monta eri konsulttiyritystä, jotka auttavat NCAGE-koodin hankinnassa ja laskuttavat siitä, vaikka kyseessä on hyvin yksinkertainen ja lyhyt prosessi. Myös TECH3:n edustaja on samoilla linjoilla ja kertoo koodin hankkimisen olleen erittäin suoraviivaista.

Kuitenkin haasteena TECH3:n edustaja kertoo olevan NCIA:n hankintaportaalin käyttö. Hän kertoi hankintojen määrän olevan valtava ja suodattimien olevan epäselviä, minkä takia hankintaportaalin käyttö vaatii tarkempaa perehtymistä. Toisaalta TECH4:n sekä PRIME 1:n edustajat kokeneempina portaalin käyttäjänä kokivat sen käytön ja hankintojen seuraamisen yksinkertaiseksi. Lisäksi TECH2:n edustaja kertoo tarvittavien koodien ja sertifi kaattien saamisen olevan melko suoraviivaista, mutta jälleen haasteen syntyvän hankintaportaalin käytössä. TECH2:n edustaja ei kokenut hankintojen seuraamista ongelmana, mutta puolestaan oman tuote- ja palveluportfolionsa määrittämisen niin, että se näkyy oikeissa hankintakategorioissa.

Myös CONS2:n edustaja koki oman tuote- ja palveluportfolion asianmukaisen määrittämisen uusien yritysten haasteeksi Naton hankintamarkkinoilla. Hän kertoo haastattelussa, että valtaosa yrityksistä täyttää hankintajärjestelmiin oman profiilinsa “kolmen rivin CV:ksi”, vaikka järjestelmät mahdollistaisivat laajan profiloinnin. Edustaja kertoo myös, että Naton käyttämä tuote- ja palvelukoodisto, mitä hankintaportaaleissa käytetään yritysten tuotteiden ja palveluiden nimeämiseen, on hyvin laaja ja vanha. Näistä syistä johtuen järjestelmä on jäykkä ja vaikeasti lähestyttävä, jolloin yrityksille muodostuu tekninen kynnys oman osaamisensa tarkkaan kuvaamiseen. Tämä on ongelmallista, koska oman osaamisen kuvauksen onnistuminen on erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Kuitenkin CONS2 auttaa yrityksiä esimerkiksi juuri optimoimaan omaa profiiliaan Naton luokittelu- ja hakulogiikan mukaiseksi koodien ja kategorioiden perusteella. Palvelu on kannattanut, sillä sekä TECH3 että TECH2 olivat päätyneet käyttämään ongelmiansa ratkaisemiseen CONS2:n kaltaista ulkoista konsultointiyritystä, koska ovat kokeneet ongelmat liian aikaa vieviksi ja hankaliksi.

Johtopäätöksenä, että tietty tekninen osaaminen joko sertifi kaattien hankinnassa, hankintajärjestelmän käytössä ja seuraamisessa, tai oman hankintajärjestelmäosaamisprofiilin optimoinnissa nousee esiin selvänä haasteena Naton hankintamarkkinoille sisäänpääsyssä. Tämä näyttäytyy päämies-agenttiongelmassa päämiehen eli Naton tarpeena vähentää informaation epäsymmetriaa pk-yrityksen eli agentin suhteen. Agentin näkökulmasta tämä voidaan katsoa kuitenkin turhana hallinnollisena työnä, josta ei synny suoraan liiketoiminnallista arvoa. Agentin tavoitteena on päästä markkinoille mahdollisimman pienellä riskillä ja työmäärällä. Näin ollen syntyy ristiriita päämiehen tiedontarpeen ja agentin tavoitteen välillä. Haaste on kuitenkin selvästi ratkaistavissa, koska isompien yritysten edustajat eivät koe sitä ongelmaksi, ja TECH3 sekä TECH2 löysivät ulkoisen avun kautta ratkaisun haasteeseen.

8.3 Sääntely-, turvallisuus- ja vaatimustenmukaisuus-valmius

Toinen keskeinen ongelma, joka nousee monessa haastattelussa esiin, on sääntely- ja turvallisuusvalmius. Naton sääntely on tiukkaa ja se vaatii osaan projekteista hyvin jyrkät turvallisuusvaatimukset riippuen hankinnan turvallisuusluokituksista. Kyseisiin turvallisuusvaatimuksiin on haastavaa yltää, etenkin kokonaan turvallisuussektorille uusilla yrityksillä. Haastattelujen perusteella Naton hankintamarkkinat eroaa merkittävästi siviilimarkkinoista esimerkiksi vaatimusten tiukkuuden, auditointikäytäntöjen ja dokumentoinnin laajuuden osalta.

Esimerkiksi TECH1:n edustaja korostaa turvallisuusvaatimuksista syntyviä vaikeuksia haastattelussaan. Hänen mukaansa yrityksen tulee pystyä todistamaan tiettyjen prosessien ja järjestelmien turvallisuuteen liittyviä asioita, kuten Naton salaisen tasoisen työn tekemiseen hyväksytyt yritystilat sekä Naton ”secret classification” mukaiset tietojärjestelmät Naton turvallisuusluokitukset voidaan jakaa neljään eri tasoon korkeimmasta matalimpaan. Cosmic Top Secret, Nato Secret, Nato Confidential ja Nato Restricted. (Nato 2020.) TECH1:n edustajan mukaan yritystilat vievät resursseja, mutta ovat kuitenkin melko yksinkertaisia toteuttaa. Monimutkaisempaa on tietojärjestelmien tapauksessa, sillä vain selvitykset tietojärjestelmäturvallisuusvaatimuksien sisällöstä vievät huomattavasti aikaa. Lisäksi vaatimusten toteuttamiseen käytetyt sijoitukset ovat vielä tuntuvampia, koska tulevat sopimukset eivät ole varmoja, vaan vaatimukset antavat pelkästään mahdollisuuden niiden saamiseen. Näistä turvallisuusvaatimuksista voi siis muodostua pienemmälle yritykselle jo liian iso alkuinvestointi, mikä ei rohkaise jatkamaan. Toisaalta PRIME 2:n edustaja kertoo, että heidän alihankkijansa pääsevät tekemään töitä heidän omiin turvallisuusluokiteltuihin tiloihinsa, jolloin alihankkijan ei itse välttämättä tarvitse tällaisia tiloja rakentaa.

Tilojen ja tietoturvallisuuden lisäksi TECH1:n kaltaiselle ICT-alan yritykselle perinteiset standardit eivät riitä, vaan tarvitaan Naton omat turvallisuus- ja laatustandardit. Perinteiset standardit sisältävät esimerkiksi ISO 27001-standardin, joka on kansainvälinen tietoturvallisuuden hallintajärjestelmien standardi. Se tarjoaa organisaatioille kehyksen riskien hallitsemiseksi sekä tiedon luottamuksellisuuden, eheyden ja saavutettavuuden varmistamiseksi. (International Organization for Standardization, 2022). Puolestaan Naton omat turvallisuus- ja laatustandardit, kuten AQAB-standardi osoittaa muun muassa, että yrityksen toiminta on dokumentoitua, jäljitettävää ja valvottua koko toimitusketjun ajan. (Puolustusvoimat 2025).

Samansuuntaisesti myös TECH2:n edustaja kertoo, kuinka Naton hankintoihin osallistuessa, monet toimintamallit ja prosessit pitää uudelleenrakentaa Naton vaatimusten takia. Standardien lisäksi myös mitattavat dokumentointivaatimukset tuodaan monessa haastattelussa esiin. TECH2:n edustaja kertoo, että dokumentointi vaatii lähestulkoon päätoimisesti muutaman henkilön tekemään töihin ja sitoo siksi resursseja. Myös PRIME 2:n edustaja painottaa samaa asiaa. Lisäksi myös PRIME 1:n edustaja tunnistaa, että Naton sääntely ja dokumentointivaatimukset ovat aiheita, jotka voivat tuottaa vaikeuksia pienemmälle yritykselle niiden laajuuden takia. Myös TECH4 ja TECH5 kuvaavat tarvittavien alkuinvestointien hankaluutta pk-yrityksille, koska ne lisäävät markkinoille siirtymisen riskiä. He olivat molemmat tehneet pitkään yhteistyötä Suomen puolustusvoimien kanssa, jonka kautta he täyttivät jo paljon myös Naton vaatimuksia valmiiksi. TECH5:n edustaja painottaa kuitenkin, että heillä kuluu myös Naton vaatimien laatustandardien ylläpitämiseen paljon resursseja.

CONS1:n ja PRIME 2:n edustajat tuovat esiin Naton turvallisuusvaatimukset yrityksen henkilöstön suhteen. He painottavat, että jos henkilöstöön, omistajiin tai rahoittajiin kuuluu Naton kiellettyjen maiden henkilöitä, yhteistyötä ei synny. Naton standardit ja erinäiset vaatimukset aiheuttavat pk-yrityksille sekä taloudellisen että osaamiseen liittyvän kynnyksen markkinoille pääsyyn. Ne vaikuttavat yritysten kykyyn sekä markkinoille pääsyyn että siellä pysymiseen. Jälleen on nähtävissä päämies-agentti-ongelma, jossa Nato päämiehenä pyrkii minimoimaan riskiä siitä, että agentti käyttäytyy oman insentiivin mukaisesti, eli maksimoi omaa tuottoaan mahdollisesti säästämällä esimerkiksi turvallisuuskuluissa tai tuotteen laadussa. Agentin näkökulmasta standardit ja vaatimukset voidaan puolestaan katsoa merkittäviksi etupainoiteiksi investoinneiksi ilman takuita sopimusten saamisesta, mikä lisää liiketoimintariskiä heille.

8.4 Taloudellinen ja operatiivinen uskottavuus

Myös taloudellinen ja operatiivinen uskottavuus koettiin haastatteluiden perusteella yhdeksi merkittäväksi markkinoille pääsyn kynnykseksi pk-yrityksille. Naton ja puolustusalan hankkeet yleisesti ovat suuria ja pitkäkestoisia. Haastatteluissa monesti mainittiin, että pelkkä osaaminen ei riitä, vaan yrityksen on kyettävä todistamaan heidän tuotantonsa riittävä kapasiteetti tai mahdollinen skaalautuvuus ja toiminnan pitkäjänteisyys. PRIME 1:n edustaja korostaa, että toimitusvarmuus on erittäin tärkeää Natolle, joten yrityksen tulee olla luotettava toimittaja ja kyettävä näyttämään pystyvyytensä. PRIME 1:n edustaja jatkaa, että Nato saattaa

esimerkiksi joissain tarjouspyynnöissä vaatia ehtona tiettyä liikevaihtoa, jolloin tätä pienemmät yritykset karsiutuvat automaattisesti pois. Muussa tapauksessa PRIME 1:n edustaja katsoo pienemmillä yrityksillä olevan hyvät mahdollisuudet päästä hankintoihin mukaan, etenkin alihankintareitin kautta.

Jälleen Nato luo päämiehenä eräänlaisia rakenteellisia lukkoja, jossa vain tarpeeksi isot yritykset pystyvät osallistumaan tiettyihin hankintoihin minimoiden omaa riskiään siitä, että epäpätevä yritys, joka haluaa maksimoida liikevaihtonsa lähtee projektiin mukaan.

Minimiliikevaihdon avulla Naton ei tarvitse yrittää tulkita onko hankkeeseen pyrkivä yritys vain hyvä myymään omia kyvykkyksiään vai onko heillä aidosti hankkeeseen riittävä toimintakapasiteetti, mikä vähentää informaation epäsymmetriaa.

PRIME 2:n edustajan havainnot tukevat myös väitettä uskottavuuden näyttämisestä. Edustaja kertoo, että usein yrityksillä on hankkeissa 10–15 vuoden huolto- ja ylläpitovelvollisuus. Myös TECH1:n edustaja kertoo tietojärjestelmätoimituksissa olevan helposti noin 10–15 vuoden elinkaari. Tämän takia näihin hankkeisiin tarvitaan pitkäjänteisiä kumppaneita, joiden uskotaan olevan vielä pystyssä 15 vuoden päästä. Organisaation jatkuvuuden osoittaminen voi tuottaa vaikeuksia etenkin nuoremmille, vielä paikkaansa etsiville yrityksille. CONS2:n edustaja täydentää, että puolustushankinnoissa harvoin puhutaan yksittäisistä toimituksista, vaan laajoista kokonaisuuksista, johon liittyy pidemmän ajan huolto ja ylläpitovastuu.

CONS1in edustaja puolestaan korostaa puolustusalan suositusten merkitystä uskottavuuden luojana. Edustaja kertoo, kuinka heidän suuresta suositusmäärästänsä - joista suurin osa on merkittäviä pörssiyrityksiä Suomessa - ei ole ollut merkittävää etua Naton hankintamarkkinoille pyrkiessä. Hänen mukaansa heiltä kysytään hankintoihin lähtiessä aina vain nimenomaisesti puolustusalan suosituksia, joita heillä ei vielä ole tarpeeksi. Monessa hankkeessa heidän kokonsa tai taloudellinen kestävyys ei ole myöskään vastannut hankkeen mittaluokkaa.

MAR1:n edustaja puolestaan tuo esille pitkien tilausyhtymien ja poliittisista syistä epävarman rahoitusympäristön vaikutukset. Näiden takia yritysten tulee pystyä pitämään yllä tuotantoaan ilman jatkuvaa tuloa, mikä voi etenkin pienemmille yrityksille olla merkittävä haaste. Taloudellinen ja operatiivinen kyvykkyys ovat kriittisiä puolustusalan pitkien tilausyhtymien, suurten tilausmäärien ja pitkien ylläpitovastuiden takia. Operatiivisen uskottavuuden lisäksi taloudellinen kyvykkyys tulee pystyä osoittamaan vakuuttavasti, jotta hankkeisiin on mahdollista päästä mukaan.

8.5 Verkostojen puute ja markkinoiden sulkeutuneisuus

Verkostojen puute ja markkinoiden sulkeutuneisuus luovat pk-yrityksille merkittävän kynnyksen Naton hankintamarkkinoille pääsyssä. Vaikka Naton hankintaperiaatteiden perusteella markkina on avoin ja vastaanottavainen uusille tekijöille avointen kilpailutusten takia, käytännössä markkina on soluttautunut on vaivalloista. Haastatteluista nousee esille, että uuden pk-yrityksen, jolla ei ole olemassa olevia suhteita ja tunnettuutta puolustusalan verkostoissa, on vaikeaa löytää paikkaansa markkinoilta. Sekä TECH2:n että TECH5:n edustajat kertovat markkinoille pääsyn olevan huomattavasti helpompaa, kun yritys on ennestään toiminut puolustussektorin kanssa. Kertautuvasti ENG1:n edustaja kokee markkinoille pääsyn hankalaksi, vaikka teknologinen kyvykkyys olisi olemassa, mutta suhteita alalta ei löydy. Tämän vuoksi yritys pyrkii ensisijaisesti keräämään suhteita DIANA-ohjelmasta ja tähtää tämän jälkeen alihankkijan rooliin jollekin isommalla toimijalle. Näin ollen voidaan päätellä, että olemassa olevat toimijaverkostot toimivat eräänlaisina markkinoiden portinvartijoina uusille ulkopuolisille tulokkaille.

CONS2:n edustaja puhui haastattelussa paljon näkyvyyden tärkeydestä. Tässä keskeisessä roolissa oli hankintaprofiilin optimoimisen lisäksi pitkäjänteisyys suhteiden rakentamisessa myös henkilö- ja organisaatiotasolla. Käytännössä yrityksen tulee pyrkiä osallistumaan erilaisiin verkostoitumistapahtumiin. Verkostoitumistapahtumia on jatkuvasti, jolloin yritykselle muodostuu helposti haaste siitä, mihin niistä osallistuu. Lisäksi osallistuminen vie aina yritykseltä resursseja ja aikaa, mitä etenkin pienemmillä pk-yrityksillä ei välttämättä ole jakaa. CONS2:n edustaja korostaa, että pk-yritykselle, joka pyrkii ensi kertaa Naton hankintamarkkinoille, juuri tunnettuuden luominen oikeiden verkostojen kanssa ja heille itsensä oikeanlainen myyminen on kaikista isoin haaste.

Haastatteluissa nousee ilmi myös eräänlaista maiden välistä sulkeutuneisuutta. TECH5:n edustaja kertoo kokeneensa, että ulkomaalaisiin projekteihin on paljon vaikeampaa päästä mukaan, vaikka olisi olemassa verkostoja hankinnan päättäjiin. Hän kertoo, että jäsenmaat suosivat usein omia kansallisia toimijoitaan ja näin kansainvälisestä markkinasta tulee sulkeutuneempi. Myös PRIME 2:n edustaja kertoo, että monissa maissa pitää tarkkaan perustella, miksi hanketta ei annettu oman maan yritykselle, jos näin kävisi. Tämä viittaa Naton kansainvälisyydestä huolimatta siihen, että hankintoihin vaikuttaa vahvasti myös jäsenmaiden omat intressit.

Haastatteluiden perusteella Naton hankintamarkkinat näyttävät pk-yrityksille siis melko sulkeutuneelta, vaikka markkinat ovat muodollisesti avoimet. Hankintajärjestelyt mahdollistavat useimmiten kaikkien kelpoisten yritysten osallistumisen, mutta todellisuudessa ennalta rakennetut verkostot ja luottamussuhteet ovat keskiössä markkinoille pääsyyn. Näin ollen verkostojen puute on merkittävä alkuvaiheen kynnys etenkin pienemmille yrityksille, joiden tulisi myös allokoida resurssejaan ja aikaansa oikeanlaisen näkyvyyden luomiseensa. Jälleen agentin eli pk-yrityksen näkökulmasta verkostoituminen ja siihen vaadittava resurssien käyttö voi näyttää huonona vaihtoehtoisena resurssin investoimisella omaan liiketoimintaan etenkin, kun ne eivät takaa tulevia sopimuksia. Naton näkökulmasta päämiehenä verkostointi poistaa puolestaan riskiä, koska toimitaan jo ennestään tuttujen toimijoiden kanssa. Lopputuloksena jotkut yritykset, joilla olisi tarvittavaa osaamista jäävät hankkeiden ulkopuolelle päämiehen tarpeen takia minimoida riskiä. Tämä korostaa Naton- ja koko puolustussektorin sulkeutunutta luonnetta, jossa markkinoille pääsyssä korostuu oman kilpailullisen tarjonnan lisäksi vahvasti toimintaympäristön luottamus, verkostoasema ja päämies-agenttiteoria.

8.6 Yhteenveto

Aineistosta nousee haasteiden poikkileikkaavana tekijänä pk-yritysten taloudellisten, että ajallisten resurssien riittävyys Naton hankkeiden hoitamiseen. Muodollisen kelpoisuuden tavoittelu sitoo henkilöstöä järjestelmien opetteluun ja strategian suunnitteluun, jos yritys haluaa hoitaa nämä asiat itse. Vaihtoehtoisesti tämän osaamisen ulkoistaminen maksaa. Lisäksi sääntely-, turvallisuus- ja vaatimustenmukaisuus-valmiudet vaativat paljon investointeja standardien ja erilaisten turvaluokitusten hoitamiseen, mitkä eivät itsessään edes takaa sopimusten saamista. Pk-yritysten harmiksi resursseja vie lisäksi kaikkien näiden standardien selvittämiseen menevä aika ja työvoima.

Taloudellinen ja operatiivinen uskottavuus perustuu riittävään skaalautumiskykyyn ja pitkäaikaisuuteen, mitkä molemmat perustuvat resurssien määrään. Lisäksi verkostojen rakentamisen suunnittelu ja toteutus sitoo henkilöstöä ja kuluttaa näin resursseja. Näin ollen resurssipula ei näy aineistossa vaan yksittäisenä esteenä, vaan muita markkinoille pääsyn kynnyksiä nostattavana yhteisenä tekijänä.

Päämies-agenttiteoria valottaa pk-yritysten vaikeuksia sisäänpääsyssä Naton hankintamarkkinoille. Naton korkeat vaatimukset aiheuttavat pk-yrityksille muureja, joiden yli on vaikeaa päästä. Jos Natoa ajatellaan päämiehenä ja pk-yrityksiä agenteina, auttaa teorian mukainen oman edun maksimalisointi ymmärtämään agentin vaikeutta päästä mukaan Naton toimituspiiriin. Nato tahtoo päämiehenä maksimalisoida oman etunsa, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että se varmistaa toimittajiensa uskottavuuden. Uskottavuuden varmistaminen johtaa siihen, että Nato suosii suuryrityksiä, jotka voivat ongelmitta vastata pitkiin ja taloudellisesti kuormittaviin suhteisiin. Toisaalta agentti eli pk-yritys pyrkii myös oman etunsa tavoitteluun ja haluaa siksi päästä Naton piiriin, sillä näin pk-yritys voi varmistaa pitkän ja tuottoisan kaupan. Kuitenkin pk-yrityksen etuna olisi ensin keskittyä luomaan se pohja, mitä Nato vaatii kumppaneiltaan.

9 Pk-yrityksille keskeisimmät sisäänpääsyreitit Naton hankintamarkkinoille

Pk-yrityksille haastatteluiden mukaan ylivoimaisesti keskeisin sisäänpääsyreitti Naton hankintamarkkinoille on alihankinta isommalle yritykselle. Sama havainto toistuu nimittäin PRIME 2:n, TECH4:n, CONS1:n, TECH1:n, TECH2:n, TECH3:n, TECH5:n, ENG1:n ja CONS2:n haastatteluissa. Tarkastelen tässä luvussa sitä, mistä alihankintareitin suosio johtuu sekä sitä, millä eri tavoilla pk-yritys voi päästä pääurakoitsijoiden tietoisuuteen ja sitä kautta hankkeisiin mukaan. Edellä mainittu ei tapahdu vain yhden selkeän kanavan kautta, vaan siihen on monta erilaista polkua, mistä haastateltavat kertovat. Nämä polut ovat monesti rinnakkaisia ja toisiaan täydentäviä. Ne rakentuvat käytännössä muodollisten kelpoisuuksien, suositusten, verkostojen ja näkyvyyden pohjalta. Haastatteluiden runko ja kysymykset löytyvät liitteestä 1.

9.1 Perusvaatimukset

Ensimmäinen selvä sisäänpääsyreitti aukeaa, kun yritykset täyttävät perusvaatimukset, jotka tarvitaan hankintoihin osallistumiseen. Kun tämä osuus tehdään ajatuksella, voidaan saada kallisarvoista näkyvyyttä Naton järjestelmissä ja löytää myös pienempiä hankkeita, mihin osallistua. Perusvaatimukseen kuuluu NCAGE-koodin hankkiminen, rekisteröityminen asianmukaisesti hankintakanaviin, sekä yrityksen perustietojen ja osaamisprofiilin oikea kirjaaminen järjestelmiin. CONS2:n haastattelussa korostettiin, että tällä tavalla päästään näkyväksi hankintaympäristöön, jossa potentiaaliset toimittajahaut tapahtuvat. Tämän takia se on ensimmäinen käytännön askel Naton palvelun- tai tavarantoimittajaksi pääsemiselle.

Myös PRIME 1:n, TECH3:n ja TECH2:n edustajien mielestä perusvaatimusten täyttäminen on ensimmäinen askel, joka pitää ottaa. Toisaalta pelkästään järjestelmiin yritystietojen kirjaamiselle ei vielä päästä pitkälle. Yrityksen on osattava kuvata oma osaamisensa oikeassa muodossa oikeilla koodeilla. Naton hankintajärjestelmät mahdollistavat hyvin laajan profiloinnin, jonka avulla yritys voidaan huomata, kun sen tuotteille tai palveluille on kysyntää. Parhaimmillaan yritys voi saada yhteydenottoja suoraan hankintaviranomaiselta. CONS2:n haastattelussa tuotiin ilmi yksi tapaus, jossa he autoivat yrityksen Nato-profiilin optimoinnissa ja pari päivää sen jälkeen yritys sai jo ensimmäisen yhteydenoton hankintaviranomaiselta. Yrityksen näkyvyys järjestelmissä voi siis johtaa myös parhaimmissa tapauksissa suoriin tilauksiin ja näin toimii yhtenä sisäänpääsyväylänä.

9.2 Alihankintareitti pääurakoitsijan kautta

Alihankintareitin suosio perustuu muutamaan keskeiseen seikkaan, jotka toistuvat monessa eri haastattelussa. Useat haastateltavat korostavat, että pk-yrityksen voi olla hankalaa toimia pääurakoitsijan roolissa etenkin suoraan ilman kokemusta alalta, koska tällainen asetelma edellyttäisi mittavaa raportointikykyä, pitkää elinkaarivastuuta, turvallisuusjärjestelyjä ja hallinnollista kapasiteettia. Näistä syistä pk-yritykselle on huomattavasti helpompaa toimia alihankkijana, joka tuottaa jonkun osuuden Naton vaatimasta tilauksesta. Tämä voi olla joku tarkka erityisosaaminen, mitä pääurakoitsija tarvitsee osaksi kokonaisratkaisua. Tällöin pääurakoitsija kantaa suuremman vastuun sopimuksista, raportoinnista ja elinkaarisitoumuksista, kun taas pk-yritys voi asemoitua omaan kapeampaan mutta arvoa tuottavaan rooliinsa.

Alihankintamallissa päämies-agentti-ongelma ei rajoitu vain yhteen suhteeseen, vaan muodostaa ketjumaisen rakenteen, jossa riskit, informaatio ja vastuu jakautuu epätasaisesti usean toimijan kesken. Alihankintaa voidaan pitää päämiehen eli Naton tapana siirtää valvontavastuuta pääurakoitsijalle. Tässä tilanteessa se joutuu kuitenkin luottamaan pääurakoitsijan koordinointi- ja valvontakykyyn. Toisaalta agenttina toimiva pääurakoitsijaa voidaan pitää myös päämiehenä, joka pyrkii maksimoimaan omat tulonsa pitämällä projektin koordinoijan aseman itsellään. Pääurakoitsija pyrkii myös valitsemaan alihankkijat ja määrittämään niiden roolit minimoimalla omat riskinsä mahdollisimman hyvin.

Pääurakoitsijan ollessa päämies, pk-yritys on agentti, joka pyrkii alihankkijana luomaan luottamusta sekä Naton että muun hankintaverkoston suuntaan ja mahdollisesti päästä itse pääurakoitsijan asemaan tulevissa projekteissa. Alihankintamalli toimii siis pk-yrityksen näkökulmasta matalan kynnyksen sisäänpääsyväylänä, mutta sen mukana tulee myös eräitä rajoitteita. Pk-yritys on riippuvainen pääurakoitsijan tekemistä valinnoista ja se ei ole suorassa suhteessa Naton kanssa, jolloin sen omien kyvykkyyksien osoittaminen ei ole yhtä suoraviivaista, etenkin jos päämies haluaa pitäytyä pääurakoitsijan asemassaan. Tällöin syntyy päämies-agentti-ongelmalle tyypillinen tilanne, jossa päämiehen ja agentin tavoitteet eivät täysin kohtaa, mikä voi johtaa pk-yrityksen lukkiutumiseen alihankkijan rooliin.

TECH1:n edustaja myötäilee omassa haastattelussaan tätä ilmiötä kertomalla, että pääurakoitsijalla on aina suuri motiivi pitää asiakkuus itsellään, jolloin se ei päästä alihankkijaa rooliin, josta voisi kasvaa sitä itseään merkityksellisempi. Toisaalta taas TECH3:n edustaja kertoo haastattelussa, että he eivät ole huolissaan lukkiutumisesta, koska

pyrkivät normaalistikin alihankintarooliin liiketoiminnassaan. Hän jatkaa, että ei näe, että pääurakoitsijat taholleen pyrkisivät estämään alihankkijaa luomasta suhteita tai etenemästä suurempaan asemaan, jos alihankkija on suoriutunut hankkeessa mallikkaasti.

9.3 Verkostoituminen

Haastatteluissa toistuva teema on verkostoinnin merkitys. Useassa haastattelussa korostuu, että Nato- ja puolustussektori on vahvasti luottamukseen perustuva toimintaympäristö. Siellä henkilökohtaiset kontaktit, tunnettavuus ja luottamus ovat keskeisiä edellytyksiä markkinoille sisäänpääsystä. Tästä syystä sisäänpääsy ei rakennu vain virallisten kanavien varaan, vaan aktiiviseen kontaktien luomiseen. Haastatteluiden perusteella yritykselle on ratkaisevaa olla tunnettu niissä solmupisteissä, joissa tulevia hankkeita valmistellaan jo ennen kilpailutuksien virallistamista. ”Konsortiot syntyy etukäteen... siinä vaiheessa, kun joku kilpailu tulee ulos, on aika myöhäistä lähteä etsimään kumppaneita” TECH1:n edustaja kertoo.

Verkostoituminen on elintärkeää puolustussektorilla, jossa hankkeet ovat suuria. Aiemmin PRIME 2:n edustaja kertoi haastattelussaan siitä, että heidän kaltaisellaankaan suuryrityksellä ei ole isommissa projekteissa usein kaikkia tarvittavia kyvykkyyksiä, jolloin he tarvitsevat apua. Yrityksen pyrkiessä sisään puolustusmarkkinaan uutena tekijänä, on ratkaisevaa, että he jäävät PRIME 2:n kaltaisen pääurakoitsijan mieleen. Tässä tilanteessa agentin eli pk-yrityksen edun mukaista on päästä osaksi päämiehen piiriä. Agentti hakeutuu tarkoituksenmukaisesti omaa etuaan pönkittävään suhteeseen, jonka avulla voisi vähentää päämiehen eli Naton tai pääurakoitsijan kokemaa epäluottoa agenttia suhteen.

CONS2 kehottaa yritysten harrastavan verkostoitumista esimerkiksi erilaisissa seminaareissa ja messuilla, joita puolustus- ja Nato-sektorilla järjestetään paljon. Myös TECH2, TECH4, TECH1 ja TECH5 olivat samoilla linjoilla. Heidän haastatteluissansa korostettiin, että nämä paikat eivät ole vain yleistä näkyvyyttä varten, vaan konkreettisten yhteistyösuhteiden luomiseen ja alihankintamahdollisuuksien löytämiseen. Niissä yritysten edustajat pääsevät tapaamaan toisiaan ja esittelemään omaa osaamistaan.

Toisaalta verkostoitumistapahtumat ovat kuitenkin hyvin suuria. Lisäksi niitä järjestetään jatkuvasti, jolloin yrityksen on tärkeä luoda strategia, joka selkeyttää muutaman tärkeän seikan. Yrityksen pitää tietää mihin tapahtumiin kannattaa osallistua, keitä tapahtumassa tulisi tavata ja mitä nämä kontaktit etsivät, eli miten heille kannattaa myydä omaa osaamistaan. ”Oikea analyysi pitää tehdä, tai muuten juostaan Nato-tapahtumissa ympäriinsä ja voi olla,

että ne vähäiset resurssit ja aika menee aivan väärään paikkaan”, kertoo PRIME 2:n Nato-asioiden johtaja. Näin ollen suunnitelmallinen verkostoituminen ei aineiston perusteella ole vain irrallista markkinointia, vaan strategista asemoitumista relevantteihin solmupisteisiin ja näin relevantti sisäänpääsyväylä Naton hankintasektoriin. Agentti pyrkii siis systemaattisesti päämiehen luokse.

9.4 Kotimainen uskottavuus

Kuten aiemmin mainitsin, aineiston perusteella luottamus korostui ratkaisevaksi tekijäksi markkinoillepääsyyn. Yksi parhaista tavoista uskottavuuden ja sitä kautta luottamuksen rakentamiseen on suositukset. Suositukset ovat myös tärkeää olla nimenomaan puolustusosalta, jotta ne ovat asianmukaisia ja luovat uskottavuutta. Kyseistä keinoa korostaa esimerkiksi CONS1in edustaja. Haastattelussa painotetaan, että puolustusalan suosituksia kannattaa lähteä hankkimaan ensin omasta kotimaasta. Sen lisäksi, että se on helpompaa, sitä voidaan katsoa eräänlaiseksi kriteeriksi kansainvälisiin hankintoihin pääsemiselle. TECH1:n haastattelussa lisätään, että jos yrityksen ratkaisu ei ole käytössä edes omassa kotimaassa, sen uskottavuus laskee muiden Nato-maiden silmissä huomattavasti.

Myös TECH4 ja TECH5 painottavat, että Nato-hankintoihin mukaan pääseminen helpottuu merkittävästi, jos Suomen puolustusvoimat tai muu kotimainen turvallisuusviranomaisen ostaa yrityksen tuotetta jo valmiiksi. Pk-yritykselle kotimainen puolustuskenttä on siis erittäin tärkeä. Sen voidaan katsoa toimivan myös eräänlaisena harjoituskenttänä, jossa kerätään ensimmäiset suositukset ja luottamussuhteet sekä parannellaan omia prosesseja ennen kansainvälisiin hankkeisiin osallistumista.

9.5 Erikoisosaaminen ja asemoituminen

Oli kyseessä sitten alihankintareitti tai suoratoimitus - etenkin pienemmille pk-yrityksille, joiden on vaikea kilpailla hinnan kautta - jokin erikoisosaaminen on ratkaisevaa. Jos yritys pystyy erottautumaan markkinasta, sisäänpääsystä tulee merkittävästi helpompaa. Päämiehen eli Naton tai pääurakoitsijan täytyy luottaa agentin eli pk-yrityksen osaamiseen, vaikka ei sen tasoa voi ennestään täysin tietää. Päämies tiedostaa, että agentin motiivi on päästä hankkeeseen mukaan, vaikka ei olisi täysin pätevä. Näin ollen, jos agentin osaaminen ei erotu muusta kilpailevasta massasta, päätöksenteko on vaikeaa. Kun osaaminen on taas massasta eroavaa ja selvästi parempaa, päämiehen on helpompi luottaa agentin kyvykkyyksiin, koska se on asemoitunut tietyn ongelman ratkaisijaksi.

Haastatteluista käy ilmi, että ongelmalähtöinen asemoituminen toimii läpileikkaavana periaatteena kaikille sisäänpääsyreiteille. Useissa haastatteluissa korostuu, kuinka tärkeää on, että markkinoille ei yritetä mennä yleisellä ”meillä on hyvää osaamista”- viestillä, vaan pyrkiä osoittamaan tarkka ratkaisu tiettyyn ongelmaan. Näissä tapauksissa yrityksestä tulee houkuttelevampi alihankkijakumppani tai jopa esimerkiksi TECH1:n mukaisesti pääurakoitsija. Muiden yritysten välillä tämä näkyy erilaisina painotuksina saman logiikan sisällä. Esimerkiksi ENG1 ja MAR1 pyrkivät DIANA-ohjelman avulla luomaan Natolle uutta teknologiaa muuttamalla olemassa olevan siviiliratkaisun sotilaskäyttöön sopivaksi. TECH5 ja TECH2 panostaa taas omaan erikoisosaamiseensa osatoimittajana, jossa tarkoitus on täydentää suurempaa kokonaisuutta markkinaraon täyttävällä teknologialla tai osaamisella, ja näin asemoitumalla kapeaan mutta kriittiseen osaan toimitusketjua.

Erikoisosaamisesta ei ole kuitenkaan hyötyä, jos siitä ei osata viestiä oikein. Oman tuotteen tai palvelun oikeinlaisen asemoimisen, sekä oikeanlaisen myymisen ja markkinoimisen tärkeyttä korostaa esimerkiksi CONS2 sekä TECH4. Tuotteen tai palvelun ongelmalähtöinen asemoituminen, sekä tästä oikeanlainen viestiminen voidaan katsoa yhden sisäänpääsyreitien sijasta olevan jokaiselle reitille kriittinen yhdistävä periaate.

10 Johtopäätökset

Suomen Nato-jäsenyys vuonna 2023 avasi oven suomalaisille yrityksille osallistua Naton hankintoihin mukaan. Jäsenyys loi merkittävän liiketoimintamahdollisuuden monelle suomalaiselle pk-yritykselle, jolla on Pohjois-Atlantin puolustusliittoa hyödyttävä tuote tai palvelu. Naton hankintaympäristö on kuitenkin hyvin tekninen ja säädelty, ja hankintaprosessit voivat olla vaikeasti hahmotettavia. Näin ollen kyseinen ympäristö voi olla erittäin sekava etenkin sellaisille yrityksille, jotka ovat vasta aloittamassa puolustussektorilla. Näiden seikkojen perusteella tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan, mitä hallinnollisia, juridisia ja taloudellisia vaatimuksia Naton hankintajärjestelmä asettaa yrityksille, mitkä ovat suomalaisten pk-yritysten keskeisimmät sisäänpääsyreitit Naton hankintamarkkinoille sekä miten pk-yritykset voivat päästä mukaan Naton hankintoihin suuryritysten alihankkijoina.

Tutkimus tarjoaa käsikirjamaisen ohjeen Naton hankintajärjestelmiin pyrkiville pk-yrityksille. Tutkimuksen avulla yritys hahmottaa, miten Naton hankintajärjestelmät toimivat, minkälaisia haasteita he tulevat todennäköisesti kohtaamaan ja miten näitä haasteita voidaan ratkoa. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös jo valmiiksi Naton kanssa toimiville yrityksille, jotka haluavat kasvattaa liiketoimintaansa Naton kanssa. Tutkimuksessa hyödynnettiin päämies-agenttiteoriaa teoreettisena viitekehysenä, koska sen avulla pystyttiin yksinkertaisesti hahmottamaan monimutkaisia Naton hankintaketjussa ilmeneviä toimittajasuhteita. Teorian perusteella luotiin keskeinen havainto, että Nato pyrkii vähentämään informaation epäsymmetriaa hankkeen yritysten todelliseen kyvykkyyteen ja luetettavuuteen liittyen ja omaa epävarmuuttaan toimijan kyvykkyydestä luomalla paljon erilaisia vaatimuksia ja säädöksiä. Nämä vaatimukset ja säädökset puolestaan suosivat suuryrityksiä ja tekevät pk-yrityksille markkinoille sisäänpääsystä hankalampaa.

10.1 Naton hankintajärjestelmän keskeiset vaatimukset

Haastatteluiden perusteella keskeisimpiä haasteita, joita pk-yritykset kohtaavat pyrkiessään Naton hankintajärjestelmiin toimittajiksi liittyivät pääasiassa resursseihin, kuten henkilöstö-, osaamis-, aika- ja taloudellisiin resursseihin. Naton hankkeet ovat usein kertatilausten sijaan suuria kokonaisuuksia, joihin liittyy 10–15 vuoden elinkaarivastuu. Tämä tarkoittaa, että yrityksen pitäisi pystyä todistamaan olevansa taloudellisesti niin vakaa, että se ensinnäkin pystyy skaalaamaan omaa tuotantoaan hankkeen vaatimiin määriin, mutta myös ylläpitämään toimitusvalmiuttaan koko pitkän elinkaaren ajan. Monelle uudemmalle yritykselle voi olla

vaikkea todistaa olevansa vielä pystyssä 15 vuoden päästä. Tällaisissa hankkeissa on myös erittäin tiukat velvollisuudet esimerkiksi dokumentoinnin suhteen ja monessa haastattelussa mainittiinkin, että pelkästään isojen hankkeiden dokumentointiin vaaditaan 1–2 henkilöä päätoimisesti töihin.

Pelkästään hankkeisiin mukaan pääseminen aiheuttaa jo monelle vaikeuksia. Naton asettamat turvallisuusstandardit esimerkiksi tiloille, sertifikaateille tai tietoturvallisuudelle ovat monesti hyvin kalliita prosesseja, joihin sijoittaminen ilman taattua toimeksiantoa voi olla monelle pk-yritykselle liikaa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että pelkkä näiden asioiden selvittäminen vaatii yritykseltä jo paljon aikaa ja siksi myös resursseja. Monessa tapauksessa myös hankintajärjestelmien käyttö, oman yrityksen oikeanlainen profilointi, sekä verkostointi kaipaisi pitkää perehtymistä ja strategista suunnittelua. Näihin tapauksiin jotkut haastatteluiden yrityksistä olivat hyödyntäneet ulkoista konsulttiyritystä, mikä tietenkin vaatii vielä enemmän resursseja. Haasteet vastasivat pitkälti aiempaa julkisen sektorin hankinnoissa pk-yritysten ja suuryritysten välisiin valtasapainoihin liittyvää tutkimusta.

10.2 Alihankinta ja muut keskeisimmät sisäänpääsyreitit Naton hankintamarkkinoille pk-yritysten näkökulmasta

Erityisesti pk-yrityksille, jotka ovat puolustussektorilla kokemattomia, alihankkijana toimiminen suuremmalle pääurakoitsijalle näyttäytyi selkeimpänä vastauksena haasteisiin ja näin realistisimpana väylänä päästä mukaan Naton hankintamarkkinoille. Pääurakoitsija huolehtii hallinnollisista vaatimuksista, elinkaarisitoumuksista ja kokonaisvaltaisesti hankinnan hoitamisesta, kun pk-yritys voi keskittyä kapeampaan rooliin, jossa se voi paremmin syventyä sen omaan osaamiseen. Näin pk-yritys säästää omia resurssejaan, tulee asiantuntevammaksi omasta tehtävästään sekä siirtää riskiä ja vastuuta pääurakoitsijalle. Lisäksi tämä on oiva väylä puolustusalan suosituksien hankkimiseen ja tätä kautta oman maineen kasvattamiseen. Nimenomaan luotettava maine paljastui haastatteluiden perusteella tärkeäksi Natolle, jos yritys pyrkii myöhemmin pääurakoitsijan rooliin. Yksi keskeisimmistä ratkaisuisista mainittuihin ongelmiin, mikä jokaisessa haastattelussa nostettiin esille, oli siis alihankinta.

Pk-yritykselle pääurakoitsijoiden suosioon pääseminen on siis tärkeää. Keskeinen puolustussektorille tärkeä piirre olikin luottamus ja suhteet. Yrityksen tulee pystyä olemaan näytillä oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja tuntea oikeat ihmiset. Kun pääurakoitsijat pyrkivät kokoamaan hankkeeseen tarvittavaa osaamista yhteen, he mieluusti käyttävät

vanhoja tuttuja toimittajiaan, jotka he tuntevat ja joihin he luottavat. Verkostointi on siis kriittistä näiden suhteiden luomiselle ja jokaisen yrityksen tulisi harrastaa tätä strategisesti ja systemaattisesti. Haastatteluissa nousi myös esiin, että verkostoituminen on hyvä aloittaa kotimaasta, sillä Naton jäsenmaat saattavat suosia oman valtionsa tekijöitä hankintojen kilpailutusvaiheessa. Lisäksi yrityksen uskottavuus ottaa kovan osuman, jos omaa tuotetta tai palvelua ei olla saatu myytyä edes kotimaassa ennen kansainvälisille markkinoille pyrkimistä.

Verkostoitumisen lisäksi läpileikkaavaksi markkinoille pääsyn tekijäksi paljastui haastatteluiden perusteella yrityksen erikoisosaaminen. Monessa haastatteluissa korostettiin, että yritys, joka oli menestynyt Naton hankintamarkkinoilla, tarjosi jotain todella tiettyä osaamista joko suoraan Natolle, tai alihankkijana pääurakoitsijalle. Myös haastatellut suuryritykset painottivat, että alihankkijasta, jolla on tiettyä erityisosaamista, on enemmän hyötyä pääurakoitsijalle ja tämä on vaikeampi korvata. Erityisosaamisella pääsee siis alihankintarooliin helpommin.

10.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus

Tutkimuksen keskeinen rajoite liittyy sen yleistettävyyteen. Yritysten välinen monimuotoisuus -niin koossa, tyypissä kuin tarjonnassakin- on niin laaja, että 11 haastattelua ei riitä edustamaan koko yrityskenttää ja vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä. Lisäksi kuten tutkimuksessa kerrottiin, Naton hankintajärjestelmä on hyvin monimutkainen ja sisäänpääsyreittejä toimittajaksi on myös hyvin monta. Tutkimuksessa ei siis voitu kattaa kaikkia eri tapoja ja poikkeuksia, jolloin se ei tarjoa jokaiselle yritykselle välttämättä suotuisinta sisäänpääsyreittiä tai esitä jokaista edessä olevaa haastetta. Tämä olisi tietenkin hyvin vaikeaa toteuttaa.

Kolmas keskeinen rajoite liittyy aineiston keruuseen. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin vain yhtä henkilöä. Tämä kasvattaa mahdollisuutta esimerkiksi muistivirheille tai yleisesti henkilökohtaisten mieltymysten vaikutuksen kasvamiselle. Näin ollen aineisto ei välttämättä täysin kuvaa koko organisaation mielipiteitä ja kokemuksia asiasta.

Jatkotutkimukseen kannattaisi ottaa suurempi otos yrityksiä, sekä suurempi otos haastatteluja itse yrityksistä. Tämän lisäksi syvempi tarkastelu pääurakoitsijoiden valintakriteereistä olisi hyödyllistä, jotta pk-yritykset osaisivat paremmin asemoitua näiden kriteerien suhteen. Voisi myös olla hyödyllistä tarkastella eri maiden pk-yrityksiä sekä suuryrityksiä, jotka ovat joko pidempään yrittäneet päästä osaksi Naton hankintajärjestelmiä tai pidempään olleet jo

toimittajina Natolle. Nämä seikat voisivat tarjota arvokasta lisäymmärrystä Naton hankintajärjestelmiin pääsemisestä ja siellä toimimisesta.

Lähteet

- Aerospace, Security and Defence Industries Association of Europe (ASD) 2025. *How We Work*. Saatavissa: <<https://www.asd-europe.org/industry/how-we-work/>> [viitattu 1.2.2026].
- Borenius 2023. *Finland's accession to NATO – Is your company ready for new business opportunities with NATO procurements?* Saatavissa: <<https://www.borenius.com/legal-alerts/2023/04/24/finlands-accession-to-nato-is-your-company-ready-for-new-business-opportunities-with-nato-procurements/>> [viitattu 10.2.2026].
- Business Finland 2024. *Doing Business With NATO – An Introduction for Small and Midsized Enterprises*. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/news/news/2024/doing-business-with-nato_final.pdf> [viitattu 7.1.2026].
- Crisan, E. & Borza, A. 2015. European SMEs' participation in public procurement: Opportunities and barriers. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 44, 25–41.
- Dekker, A. 2002. Applying Social Network Analysis Concepts to Military C4ISR Architectures. *Connections*, 24(3), 93–103.
- Dunne, J. P. & Sköns, E. 2010. The political economy of military expenditure and defence procurement. *Economics of Peace and Security Journal*, 5(1), 20–27.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Erridge, A. & McIlroy, J. 2002. Public procurement and supply management strategies. *Public Policy and Administration*, 17(1), 52–71.
- European Commission 2014. *Evaluation of SME Access to Public Procurement Markets in the EU: Final Report – Annex*. Brussels: European Commission.
Saatavissa: <https://www.vergabebrief.de/wp-content/uploads/2014/07/EU_sme_public_procurement_annex.pdf> [viitattu 11.2.2026].
- European Commission 2021. *Evaluation of SME access to public procurement markets in the EU*. Brussels: European Commission.

European Defence Agency 2018. *SMEs in defence supply chains*. Brussels: European Defence Agency.

Euroopan unioni 2024. Facts and figures on the European Union. Saatavissa: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/facts-and-figures-european-union_fi [viitattu 11.5.2026].

Fisher, C. & Buglear, J. 2010. *Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for Business Students*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education.

Flynn, A. & Davis, P. 2017. Investigating the effect of tendering capabilities on SME activity and performance in public contract competitions. *International Small Business Journal*, 35(4), 449–469.

Flynn, A., McKevitt, D. & Davis, P. 2015. The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering. *International Small Business Journal*, 33(4), 443–461.

FMV 2023. *5 steg till registrering NSPA*. Saatavissa: <<https://www.fmv.se/globalassets/dokument/upphandling/5-steg-till-registrering-nspa.pdf>> [viitattu 9.2.2026].

Hartley, K. 2014. *The Economics of Defence Policy: A New Perspective*. London: Routledge.

International Organization for Standardization 2022. *ISO/IEC 27001:2022 – Information security management systems – Requirements*. Saatavissa: <<https://www.iso.org/standard/27001>> [viitattu 11.5.2026].

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.

Saatavissa: <<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/38032/nbnfi-fe200805131370.pdf>> [viitattu 17.3.2026].

Kidalov, M. V. 2015. Small business and public procurement. *International Journal of Public Administration*, 38(9), 657–668.

Kvale, S. 1996. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Loader, K. 2013. Is public procurement a successful small business support policy? A review of the evidence. *Environment and Planning C*, 31(1), 39–55.

NATO 2024. *NATO member countries*. Saatavissa: <<https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-member-countries>>[viitattu 5.1.2026].

NATO 2025. *Funding NATO*. Saatavissa: <<https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/funding-nato>> [viitattu 11.1.2026].

NATO 2025. *NATO Defence Planning Process*. Saatavissa: <<https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/nato-defence-planning-process>>[viitattu 10.11.2025].

NATO 2025. *Procedure for NATO Competitive Procurement*. Saatavissa: <<https://www.nato.int/>> [viitattu 11.12.2025].

NATO Allied Command Transformation 2024. *HQ SACT General Terms and Conditions*. Saatavissa:<<https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2024/03/HQ-SACT-General-Terms-and-Conditions-2024.pdf>> [viitattu 2.1.2026].

NATO Allied Command Transformation 2025. *Allied Command Transformation*. Saatavissa:<<https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/allied-command-transformation>> [viitattu 2.1.2026].

NATO Communications and Information Agency (NCIA) n.d. *Procurement Types and Methods*. Brussels: NATO Communications and Information Agency.

NATO Communications and Information Agency 2025. *About us*. Saatavissa:<<https://www.ncia.nato.int/about-us>> [viitattu 10.12.2025].

NATO Communications and Information Agency 2025. *Basic Ordering Agreement (BOA) – process*. Saatavissa: <<https://www.ncia.nato.int/business/do-business-with-us/basic-ordering-agreement-programme/what-is-the-basic-process-of-a-boa>> [viitattu 7.12.2025].

NATO Communications and Information Agency 2025. *Getting Started*. Saatavissa:<<https://www.ncia.nato.int/business/procurement/documents-resources/getting-started.aspx>> [viitattu 17.12.2025].

NATO Communications and Information Agency 2025. *International Competitive Bidding (ICB)*. Saatavissa: <<https://www.ncia.nato.int/business/procurement/documents-resources/glossary/international-competitive-bidding-icb.aspx>>[viitattu 17.12.2025].

NATO Communications and Information Agency 2025. *Procurement Process*. Saatavissa: <<https://www.ncia.nato.int/business/procurement/process>> [viitattu 17.12.2025].

NATO DIANA 2026. Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic. Saatavissa: <https://www.diana.nato.int> [viitattu 11.5.2026].

NATO International Military Staff 2025. *International Military Staff*. Saatavissa:<<https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/nato-military-committee/international-military-staff>> [viitattu 3.1.2026].

NATO International Staff 2025. *International Staff*. Saatavissa: <<https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/international-staff>>[viitattu 3.1.2026].

NATO 2020. *Security Within the North Atlantic Treaty Organization (NATO), C-M(2002)49-REV1*.

NATO Support and Procurement Agency 2025. *About NSPA*. Saatavissa:<<https://www.nspa.nato.int/about/nspa>> [viitattu 6.1.2026].

NATO Support and Procurement Agency 2025. *NSPA Procurement Policy*. Saatavissa:<https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2025/9/pdf/250916_nspa-procurement-policy_en.pdf> [viitattu 11.12.2025].

NATO Support and Procurement Organisation 2025. *About NSPO*. Saatavissa:<<https://www.nspa.nato.int/about/nspo>>[viitattu 11.12.2025].

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2019. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing.
Saatavissa:<<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>>[viitattu 11.3.2026].

Puolustusministeriö 2022. *Suomen Nato-jäsenyys*. Saatavissa: <<https://defmin.fi/vastuualueet/suomen-nato-jasenyys>> [viitattu 21.3.2026].

Puolustusvoimat 2025. *GQA-laadunvarmistus ja AQAP-julkaisut*. Saatavissa: <https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/20250912_GQA_AQAP_v0.2.pdf> [viitattu 20.3.2026].

Puolustus- ja Ilmailuteollisuus PIA ry 2025. *PIA Facts & Figures 2025*. Saatavissa: <<https://www.pia-fi.fi/sites/default/files/PIA%20Facts%26Figures%202025.pdf>> [viitattu 20.2.2026].

Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. 2009. Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.

Tilastokeskus 2023. *Mikä on pk-yritysten vaikutus talouteen – määritelmällä on väliä*. Saatavissa: <<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia>> [viitattu 17.3.2026].

Uyarra, E. & Flanagan, K. 2010. Understanding the innovation impacts of public procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123–143.

White & Case LLP 2025. *Navigating NATO procurement: Legal and regulatory considerations for companies in Finland*. Saatavissa: <<https://www.whitecase.com/insight-alert/navigating-nato-procurement-legal-and-regulatory-considerations-companies-finland>> [viitattu 1.11.2025].

Worldometers n.d. Saatavissa: <<https://www.worldometers.info.fi>> [viitattu 11.5.2026].

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Johdanto

Haastatteluiden tarkoituksena on saada esille, miten suomalaiset pk-yritykset kokevat Natoympäristössä toimimisen, minkälaisia haasteita he kokevat ja miten he ovat näistä haasteista selvinneet. Tutkimuksen avulla pyritään luomaan mahdollisimman selkeä käsikirjamainen opas suomalaisille pk-yrityksille, jotka pyrkivät Naton hankintajärjestelmiin toimittajaksi. Haastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu, jossa käsitellään ennalta määrättyjä teemoja ja kysymyksiä. Tutkimuksen luonteen takia haastateltaville yrityksille muodostetaan pseudonyymit ja haastateltavia henkilöitä käsitellään vain heidän titteleidensä avulla.

Haastattelurunko

1. Yrityksen tausta ja tuote
 1. Mikä on yrityksenne keskeinen tuote/palvelu?
 2. Onko yrityksellänne ennestään k kokemusta puolustus- tai turvallisuussektorilta?
 - a. Jos kyllä: millaista?
 2. Kokemukset Nato- ja puolustushankinnoista
 3. Millainen rooli yrityksellänne on tällä hetkellä Nato-hankinnoissa?
 4. Minkälaisia eroja näette Nato-markkinoiden ja siviilimarkkinoiden välillä?
 5. Miten olette yrittäneet osallistua/päässeet mukaan hankkeisiin?
 6. Mitä vaatimuksia olette joutuneet täyttää päästäksenne Nato-markkinoille mukaan?
 7. Kuinka haastaviksi olette kokeneet nämä vaatimukset?
 8. Mitkä ovat pk-yrityksille suurimmat haasteet Nato-markkinoille pääsyssä ja miksi?
 9. Mikä on pk-yritykselle realistisin reitti päästä mukaan Nato-hankintoihin ja miksi?
 10. Mikä olisi tärkein neuvo, jonka voit antaa pk-yritykselle, joka pyrkii pääsemään Nato-hankintoihin mukaan?

Liite 2 Naton jäsenmaat

Lähteet: Euroopan unioni 2024 ja Worldometers 2024

Jäsenmaa	Väkiluku (miljoonaa) (2024)	BKT/asukas (EUR) (2024)
Alankomaat	18,0	50 800
Belgia	11,9	44 800
Britannia	69,9	49 300
Islanti	0,4	79 939
Italia	58,9	37 600
Kanada	40,5	51 029
Luxemburg	0,7	92 200
Norja	5,7	82 896
Portugali	10,7	30 800
Ranska	68,6	37 800
Tanska	6,0	47 800
Yhdysvallat	349	79 641
Kreikka	10,4	26 400
Turkki	87,9	14 178
Saksa	83,6	44 200
Espanja	49,1	34 500
Puola	36,5	29 600
Tšekki	10,9	34 500
Unkari	9,5	29 400
Bulgaria	6,4	24 300
Latvia	1,9	27 100
Liettua	2,9	33 000
Romania	19,0	29 700
Slovakia	5,4	28 400
Slovenia	2,1	35 000
Viro	1,4	30 500
Albania	2,6	9 611
Kroatia	3,9	29 000
Montenegro	0,6	12 256
Pohjois- Makedonia	1,8	8 589
Suomi	5,6	40 000
Ruotsi	10,6	42 900

Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä

Selvitys tekoälyn käytöstä

Käytetty työkalu	Mihin käytetty	Käytetty kehoite
ChatGpt	Kielihuolto ja tekstin tarkastelu: oikeakielisyys, selkeys, ilmaisutapa	"Tarkista onko tekstin kielioppi oikein", "Kommentoi kappaleen selkeyttä ja sidosteisuutta", "Ovatko lauserakenteet oikein"
Fathom	Haastatteluiden nauhoittaminen	